

Савченко С.О., Сукач О.М.

# Маркетингова політика розподілу

в системі управління підприємством  
навчальний посібник



СУРА  
2026

***МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА  
РОЗПОДІЛУ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ***

*Навчальний посібник*

**2026**

Затверджено Вченою радою Східноєвропейського університету  
імені Рауфа Аблязова  
Протокол № 01/26 від «26» березня 2026 р.

**Рецензенти:**

**Пасічник Юрій Васильович**, доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу соціально-економічного розвитку сільських територій Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки». Академік Академії економічних наук України

**Прямухіна Наталія Валентинівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

**Савченко С.О., Сукач О.М. Маркетингова політика розподілу в системі управління підприємством:** навчальний посібник. Черкаси: СУРА, 2026. 334 с.

*У посібнику розкрито теоретичні та прикладні засади формування маркетингової політики розподілу в умовах розвитку ринкової економіки та цифровізації бізнес-процесів. Визначено сутність, функції та місце політики розподілу в системі маркетингового управління підприємством, розкрито взаємозв'язок розподілу зі збутовою, ціновою та комунікаційною політикою.*

*У посібнику систематизовано цифрові інструменти управління розподілом і збутом, зокрема системи управління каналами та дистрибуцією, партнерські портали, CRM-, ERP-, WMS- та BI-рішення, а також інструменти автоматизації комунікацій і аналітичної підтримки управлінських рішень.*

*Навчальний посібник призначено для здобувачів вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг» освітніх рівнів «бакалавр», «магістр», «доктор філософії».*

**ISBN 978-966-7812-64-5**

© 2026 СУРА

© 2026 Савченко С.О., Сукач О.М.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>6</b>
<b>Тема 1. ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Понятійний апарат маркетингової політики розподілу .....	8
1.2 Маркетингові інформаційні системи та їхня роль у політиці розподілу .....	20
1.3 Перспективи розвитку маркетингових технологій у політиці розподілу .....	28
Завдання для самоперевірки.....	31
<b>Тема 2. ТОВАРНИЙ РУХ І МЕХАНІЗМИ ВИКОРИСТАННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ .....</b>	<b>34</b>
2.1 Маркетингове планування та методи організації товарообігу .....	34
2.2 Методи управління відносинами у каналах товароруку.....	42
2.3 Оцінка ефективності функціонування каналів товароруку.	50
Завдання для самоперевірки.....	57
<b>Тема 3. СИСТЕМА РОЗПОДІЛУ ТА ДИСТРИБУЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>59</b>
3.1 Особливості дистрибуційної політики підприємства .....	59
3.2 Особливості управління каналами розподілу товарів на підприємстві.....	68
3.3 Логістичні основи організації системи розподілу товарів підприємства .....	73
Завдання для самоперевірки.....	80
<b>Тема 4. ГУРТОВА ТА РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ В КАНАЛАХ РОЗПОДІЛУ .....</b>	<b>83</b>
4.1 Зміст гуртової та роздрібної торгівлі.....	83
4.2 Організаційні форми гуртової та роздрібної торгівлі .....	90
4.3 Види організаційних структур та систем управління торговими підприємствами .....	97
Завдання для самоперевірки.....	104

<b>Тема 5. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ТА КАНАЛИ ДИСТРИБУЦІЇ .....</b>	<b>106</b>
5.1 Критерії обрання каналів дистрибуції у контексті маркетингової стратегії.....	106
5.2 Особливості систем розподілу .....	118
5.3 Лізинг та франчайзинг як специфічні стратегії розподілу продукції.....	123
Завдання для самоперевірки.....	137
<b>Тема 6. ОБРАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО КАНАЛУ РОЗПОДІЛУ .....</b>	<b>139</b>
6.1 Характеристика критеріїв обрання каналу розподілу .....	139
6.2 Методика оцінки ефективності функціонування каналу розподілу .....	147
6.3 Методичні підходи до оптимізації системи розподілу .....	156
Завдання для самоперевірки.....	159
<b>Тема 7. КОНКУРЕНЦІЯ В КАНАЛАХ РОЗПОДІЛУ .....</b>	<b>162</b>
7.1 Основні ознаки та особливості конкуренції у системі розподілу .....	162
7.2 Показники рівня та інтенсивності конкуренції у системі розподілу .....	170
7.3 Співпраця та подолання конфліктів у каналах розподілу .	180
Завдання для самоперевірки.....	186
<b>Тема 8. УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ РУХОМ.....</b>	<b>189</b>
8.1 Матеріальні потоки та управління замовленнями.....	189
8.2 Розподіл та управління матеріальними запасами.....	198
8.3. Організація та управління перевезеннями вантажів .....	210
Завдання для самоперевірки.....	225
<b>Тема 9. РОЗПОДІЛ І МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА ....</b>	<b>227</b>
9.1 Форми організації логістичного управління підприємством .....	227
9.2 Сервісна складова маркетингової політики розподілення	235
9.3 Організація та управління складами та центрами розподілу .....	241
Завдання для самоперевірки.....	252

<b>Тема 10. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА КАНАЛИ У МАРКЕТИНГОВІЙ ПОЛІТИЦІ РОЗПОДІЛУ .....</b>	<b>254</b>
10.1 Цифрові канали розподілу продукції.....	254
10.2 Цифрові інструменти управління розподілом і збутом ...	263
10.3 Цифрові комунікаційні інструменти підтримки каналів розподілу .....	276
Завдання для самоперевірки.....	288
 <b>СИТУАЦІЙНИЙ ПРАКТИКУМ.....</b>	<b>291</b>
 <b>ГЛОСАРІЙ.....</b>	<b>314</b>
 <b>ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>327</b>

## **ВСТУП**

Конкурентна боротьба на ринку та сучасні умови господарювання спонукають бізнес-структури формувати найбільш ефективні форми організації діяльності, зокрема забезпечувати безперебійні поставки, ефективну організацію виробництва та збут готової продукції. Динамічність економічного розвитку суспільства і постійна зміна потреб споживачів ставлять перед підприємствами нові виклики – необхідність своєчасно реагувати на зміни споживчих настроїв і кон'юнктури ринку.

Виробник повинен бути готовим за будь-яких умов оперативно виконувати замовлення споживачів та швидко реагувати на зміни попиту. У зв'язку з цим одним із ключових пріоритетів діяльності суб'єктів господарювання є забезпечення ефективних умов розподілу продукції, основою яких виступає орієнтація на потреби споживача на всіх етапах виробничо-розподільного циклу. Сукупність зазначених процесів формує основу маркетингової політики розподілу. Маркетингова політика розподілу охоплює всі операції, пов'язані з переміщенням, сортуванням і реалізацією продукції, розглядаючи їх як єдину систему. Вона визначає для виробників і продавців такі управлінські рішення, які дозволяють із мінімальними сукупними витратами максимально задовольняти потреби споживачів. При цьому враховується принцип компромісу витрат: вплив на матеріальний потік може призводити до зменшення витрат за одними статтями та одночасного їх зростання за іншими.

Основою концепції маркетингової політики розподілу є залучення до єдиної системи взаємодії постачальників і клієнтів, що в кінцевому результаті забезпечує безперервність і своєчасність виконання поставок на всіх етапах — від надходження вихідних матеріалів до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. Досягнення цієї мети можливе лише за умови наявності на підприємстві ефективної системи управління, орієнтованої на інтеграцію функцій матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту. Реалізація зазначених функцій здійснюється логістичним підрозділом підприємства, діяльність якого спрямована на дослідження, розрахунок, оптимізацію та планування поточкових процесів на всіх рівнях виробництва. Саме логістичний підрозділ, поєднуючи питання матеріально-технічного забезпечення, складування, транспортування та збуту продукції, формує цілісну систему управління потоками в межах підприємства.

Метою навчального посібника є формування у здобувачів вищої

освіти всіх освітніх рівнів знань і навичок щодо організації та управління процесами розподілу продукції на підприємствах. Зміст посібника ґрунтується на теоретичних і практичних засадах розподілу створеної продукції, що дає можливість зрозуміти та засвоїти концептуальні основи одного з важливих інструментів маркетингу — організації розподілу.

## Тема 1. ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ

1.1 Понятійний апарат маркетингової політики розподілу

1.2 Маркетингові інформаційні системи та їхня роль у політиці розподілу

1.3 Перспективи розвитку маркетингових технологій у політиці розподілу

### Основні терміни та поняття теми:



*Політика. Політика розподілу. Товарний ринок. Роздрібний ринок. Гуртовий ринок. Виробник. Споживач. Оптова складова. Покупець. Інфраструктура ринку. Канал розподілу. Посередник. Принципал. Консигнатор. Виробничий комплекс. Технополіс. Транспорт. Маркетингові канали. Інформаційні системи.*

*Маркетингові інформаційні системи. Процес розподілу. Інтегрована функція розподілу.*

### 1.1 Понятійний апарат маркетингової політики розподілу

Сучасна економічна наука стверджує, що майже всі наявні економічні системи мають ознаки економічної «суміші». Це означає, що функціонування певної економічної системи перебуває під державним регулюванням. Залежно від політичного устрою та політики економічного розвитку конкретної держави, розрізняють такі види даного регулювання:

- економічна система якою держава, тобто уряд, здійснює централізоване керування (централізовано керована економіка);
- вільний ринок;
- ринок досконалої конкуренції.

Проте, незалежно від виду політично-економічного устрою, розподіл сукупного національного продукту залишається його похідною на всіх рівнях управління. Політично-економічний сенс розподілу на вищому рівні державного управління досліджується, як процес визначення частки кожного учасника економічної системи у національному виробництві. Відтак, за умов жорсткого, централізованого регулювання, розподіл сукупно створеного продукту здійснює влада, або урядові особи, які її уособлюють. За таких умов, маркетингові принципи функціонування економічної системи є неактуальними. Натомість, для вільного ринку та ринку досконалої конкуренції, маркетингова політика є підґрунтям економічного

розвитку. Якщо прийняти за основу визначення терміну «ринок», яке наведено у Державному стандарті України (ДСТУ 3294-95), то зміст поняття «розподілу» набуває конкретного науково-практичного значення. А саме: **«Ринок – це сфера обміну, яка характеризується системою економічних відносин між виробниками і споживачами продукції та послуг у процесі їхньої реалізації».**

*Реалізація* є ключовою складовою даного визначення. Адже, для економічної системи, яка функціонує в умовах вільної або досконалої конкуренції, реалізація, тобто збут, *розподіл*, створеної продукції набуває вагомого значення. За тих умов необхідно враховувати та використовувати ті чи інші маркетингові технології, у т.ч. один із основних інструментів маркетингу – комплекс «4P».

**Довідково:**

Класична версія моделі «4P» складається з таких елементів: продукт (Product), ціна (Price), місце (Place), просування (Promotion). Наразі виокремлюють «5P» – доповнено елементом «люди» (People), які впливають на сприйняття продукту. «6P» – процес (Process) та «7P» доповнене елементом фізичне оточення (Physical Evidence).

Розподіл, поряд з іншими складовими маркетингового комплексу, є головним елементом даного маркетингового інструменту. Розглянемо більш детально зміст та призначення цього важливого елементу комплексу маркетингу, а саме визначимо складові дефініції «Маркетингова політика розподілу». Отже, перша складова «політика». Дана дефініція є найбільш

неоднозначною. У політологічних дослідженнях існує версія щодо початкового використання цього терміну у роботах давньогрецького вченого та мислителя Аристотеля. За допомогою даної дефініції мислитель пояснював основи організації та мистецтва державного управління, політичної влади. Тобто, політика вважалась способом реалізації цілей держави, як в середині, так і за межами її території. Цей підхід досліджує «політику», як вид практичної діяльності, який здійснює вплив на процеси державного управління. З іншого боку, політика вивчається, як певна діяльність суспільних інституцій або окремих осіб, яка має ділове (бізнесове) спрямування.

Інша складова «маркетинг». Дана дефініція, з огляду на історичний розвиток, також має значну кількість визначень. Проте, за трактуванням наведеним у ДСТУ 3294-95 «маркетинг» " це процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування та реалізації ідей, продукції та послуг шляхом обміну. Який задовольняє мету окремих осіб та організацій. Засновник теорії маркетингу, Ф. Котлером, зазначає, що «маркетинг – це соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропонування та обміну наділених цінністю товарів. Поєднання наведених дефініцій формує науково-практичне поняття –

«маркетингова політика». Маркетингова політика, за своїм змістом, – це сукупність управлінських рішень та їхня практична реалізація, спрямованих на задоволення потреб споживачів, шляхом створення, пропонування та обміну товарів та послуг. Послідовність дій щодо створення, пропонування та обміну є основою логіки маркетингової діяльності підприємства, галузі, країни тощо. Складові елементами маркетингової політики представлено на рис. 1.1.

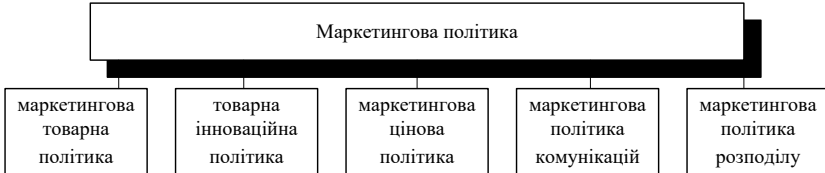


Рисунок 1.1 – Елементи маркетингової політики

Вагомою складовою зазначених елементів є саме «маркетингова політика розподілу». Адже, виходячи з визначення В. Войчака – *«це діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням сировини, матеріалів, готових виробів від місць їх видобутку та виробництва до місць використання з метою задоволення попиту і отримання відповідного прибутку»*.

Ефективність маркетингової політики розподілу полягає в забезпеченні своєчасної пропозиції товарів, їхньої доставки до місць споживання, можливості придбання товарів. Відтак, основним змістом політики розподілу є обрання оптимальної схеми доставки товарів від виробника до споживача (напряму або через посередників), їхня реалізація (транспортування, зберігання, оброблення вантажів), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування покупців. Еволюційно-концептуальний розвиток маркетингу, визначає, що початок та основи маркетингової політики розподілу закладено в ідеології обґрунтування збутової концепції маркетингу, яка була практично реалізована та теоретично осмислена у період 1930 – середини 1950-х рр. Зміст даної Концепції полягає в тому, що споживач не купуватиме товар у підприємства, якщо підприємство не докладе значних зусиль щодо його збуту. Ця Концепція має просту схему представлену на рис. 1.2.

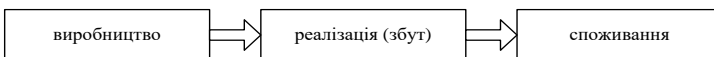


Рисунок 1.2 – Схема збутової концепції маркетингу

Реалізація (збут, розповсюдження) є центром уваги та аналізу маркетингової концепції збуту (концепції інтенсифікації комерційних зусиль). Основними ознаками цієї концепції є:

– *пасивна поведінка споживачів*. Споживачі практично не мають необхідної інформації про товари, байдужа або навіть негативна реакція на рекламні заходи;

– *загрози застаріння виробничих технологій*. Виробництво не встигає за розвитком науково-технічного прогресу, перевиробництво товарів через незначний попитом на них, надмірне, необґрунтоване споживання (витрачання) ресурсів, зародження ознак майбутньої інфляції тощо;

– *умови успіху*. Висококваліфікований персонал посередницько-торгових мереж, створення умов для утримання досягнутого рівня продаж, докладання значних зусиль для стимулювання продажів, забезпечення стану стабільної лояльності споживачів до торгової марки або підприємства у цілому, своєчасне оновлення засобів виробництва.

З точки зору загальноекономічного аспекту, маркетингова політика розподілу є однією із складових певної економічної (виробничої) системи. Як невід’ємна частка виробничої системи маркетингова політика розподілу має такі властивості:

- структурну варіабельність (мінливість);
- наявність обмежених можливостей, які пов’язані із наявними ресурсами;
- можливість змінювати власну структуру;
- можливість протидіяти ентропійним (тим що можуть зруйнувати) тенденціям;
- можливість до адаптування в умовах ринку що змінюються.
- Поряд з особливостями, маркетингова політика розподілу має відповідні ресурси:

*технічні ресурси*. Транспортні засоби, автоматичні системи управління, POS-термінали (касові розрахункові термінали у торгових закладах) тощо;

*просторові ресурси*. Виробнича площа, географічні території, засоби комунікацій тощо;

*ресурси організаційної структури системи управління*. Складність, рівні, гнучкість, швидкість проходження управлінських рішень, здатність уникнення конфліктів тощо;

*інформаційні ресурси*. Характер інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища;

*фінансові ресурси*. Забезпечення функціонування системи та стимулювання її учасників;

кадрові ресурси. Кваліфікація, вік співробітників, їхня здатність до адаптування у середовищі що постійно змінюється.

М. Портера було висунуто теорію щодо наявності чотирьох детермінант «національного ромбу» країни, які створюють ефект *емерджентності* (цілісності) економічної системи. Відповідно до даної теорії маркетингова політика розподілу є невід’ємною компонентною національного ромбу, а максимальне використання маркетингової політики розподілу притаманне для детермінанти «параметри факторів». Головний елемент цієї детермінанти – постачальники. Потенціал постачальників, у свою чергу, забезпечується інструментами маркетингової політики розподілу, які становлять основу інфраструктури товарного ринку.

**Довідково:**

*Товарний ринок – сукупність фактичних і потенційних покупок товарів (виробів та послуг) які отримують їх шляхом обміну. (Ф. Котлер)*

Інфраструктура створює взаємопов’язану систему суб’єктів господарювання, які обслуговують потоки товарів, послуг, грошей, робочої сили та ін. Основними елементами товарного ринку є об’єкти та суб’єкти. **Об’єкти** товарного ринку це товари та послуги. **Суб’єкти** – виробники, споживачі, постачальники, посередники, продавці інші контактні аудиторії.

Наразі виокремлюють значну кількість типів товарних ринків, які в сукупності утворюють інфраструктуру ринкової економіки (табл. 1.1).

Розподілу товарів здійснюється на оптовому та роздрібному ринку. *Роздрібний ринок* – сукупність юридичних та (в основному) фізичних покупців, що купують товари та послуги поштучно, в основному для власного споживання. *Оптовий ринок* формують підприємства та організації, що придбавають товари і послуги оптом для їхнього подальшого використання у процесі виробництва, перепродажу або перерозподілу. Обидва ринки передбачають наявність *торгової діяльності*. Яка, у свою чергу, це процес купівлі-продажу товарів народного споживання з метою одержання прибутку. Торгова діяльність, яка здійснюється всередині економічної системи (у підгалузі, галузі, між галузями, всередині країни у цілому) ототожнюється з поняттям «розподіл». Якщо торгова діяльність здійснюється на проміжних ринках системи розподілу, вона буде являти процедуру торгового посередництва, або посередницької діяльності. Суб’єкти господарювання, які діють у системі торгового посередництва, називаються торговими представниками.

*Торгові представники* – це посередники, які є юридичними особами, що укладають угоди і ведуть справи кількох суб’єктів господарювання. Винагорода торгових посередників залежить від

обсягу збуту продукції. Торгові представники, як і інші посередники, виконують специфічні посередницькі операції.

**Таблиця 1.1 – Класифікація товарних ринків**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Вид ринку</b>
За співвідношенням попиту і пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринок продавця</li> <li>• ринок покупця</li> </ul>
За рівнем обмеження конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• монополістичний</li> <li>• олігополістичний</li> <li>• моносонічний</li> <li>• вільний</li> <li>• змішаний</li> </ul>
За характером об'єктів товарного обміну	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринок товарів (виробів і послуг)</li> <li>• ринок капіталу</li> <li>• ринок робочої сили</li> <li>• ринок фінансів тощо</li> </ul>
За сферою виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринок товарів матеріального виробництва</li> <li>• ринок товарів духовного виробництва</li> </ul>
За характером кінцевого використання товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринки товарів виробничого призначення</li> <li>• ринки товарів споживчого призначення</li> </ul>
За терміном використання товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринок товарів довгострокового використання</li> <li>• ринок товарів короткочасного використання</li> <li>• ринок товарів одноразового використання</li> </ul>
За територіальним охопленням	<ul style="list-style-type: none"> <li>• місцевий ринок</li> <li>• регіональний ринок</li> <li>• національний (внутрішній) ринок</li> <li>• світовий ринок</li> </ul>
За методами товарного обміну	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптовий ринок</li> <li>• роздрібний ринок</li> </ul>
За галузевою приналежністю об'єктів міжнародного товарного обміну	<ul style="list-style-type: none"> <li>• світовий ринок зерна</li> <li>• світовий ринок металів</li> <li>• світовий ринок алмазів тощо</li> </ul>
За товарно-галузевою ознакою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринок машин і устаткування</li> <li>• ринок мінеральної сировини і палива</li> <li>• ринок сільськогосподарської сировини і продовольства тощо</li> </ul>

*Посередницька операція* – це господарська операція суб'єкта господарювання, що виступає в ролі оптового продавця. Оптові продавці можуть виконувати всі або окремі функції в межах маркетингової політики розподілу. Залежно від умов виконання певних функцій оптові продавці (посередники) називаються: дилерами, дистриб'юторами, джоберами, комісіонерами, комітентами, агентами, брокерами, комівояжерами, трейдерами, маклерами тощо.

Оптовий продавець купує товари у виробників, а потім перепродує їх роздрібним продавцям. Тобто оптові продавці виступають у ролі

посередників. Для них існує три форми організації оптової торгівлі:

- за прямими договорами;
- за договорами з посередниками;
- через фірмові магазини.

Роздрібна торгівля організаційно має наступні види:

- стаціонарна (магазини різних рівнів);
- дрібно роздрібна (кіоски, намети і т. ін.);
- пересувна.

Окремими видами торгівлі є особистий (або персональний) продаж та електронна торгівля через Internet.

Права і обов'язки посередників формуються в їхніх угодах з третіми особами. Залежно від основної умови угоди всіх посередників можна розподілити на такі основні групи:

- посередники, які не мають права підписувати контракти з третіми особами, агенти, представники, брокери, маклери;
- посередники, які підписують контракти з третіми особами від свого імені, але від імені довірителя, – комісіонери, консигнатори;
- посередники, які підписують контракти з третіми особами від імені та за рахунок довірителя, агенти-повірені, комерційні агенти;
- посередники, які підписують контракти з третіми особами від свого імені та за свій рахунок, купці, дистриб'ютори, дилери, трейдери.

Практично всі види посередників, за виключенням консигнаторів, можуть залучатися, як для збуту товарів, так і для закупівлі оптових партій. Сторона, яка залучає посередників до збуту, називається «*принципал*». Комбінування процесу переміщення товару від виробника до покупця, незалежно від типу і кількості посередників, створює маркетинговий (збутовий) інструмент – «*канал розподілу*». В узагальненому вигляді схема каналу розподілу наведена на рис. 1.3.

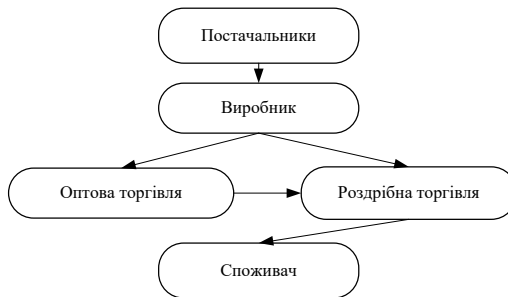


Рисунок 1.3 – Узагальнена схема каналу розподілу

Канали розподілу (за ДСТУ 3294-95 канали товароруху) – це способи доставки товару до місця продажу чи місця споживання в установлені терміни за мінімальних затрат продавця. Товарорух – це процес руху товару від виробника через експортера, імпортера, оптового покупця у роздрібну торгівлю до споживача.

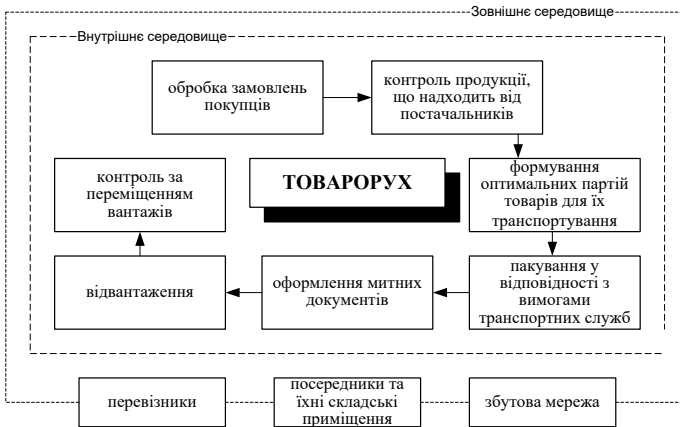
Канали розподілу призначені для виконання трьох груп функцій:

– функції, які пов'язані з угодами – закупівля товарів для перепродажу, продаж товарів, ділові ризики, які пов'язані з угодами тощо;

– логістичні функції – оброблення замовлень, зберігання продукції, транспортування продукції тощо;

– функції обслуговування – торгове обслуговування, оцінка якості продукції, ціноутворення, різні послуги.

До системи товароруху належать елементи внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища (рис. 1.4).



**Рисунок 1.4 – Елементи маркетингового середовища в системі руху товарів**

Залучення посередників надає виробнику такі переваги:

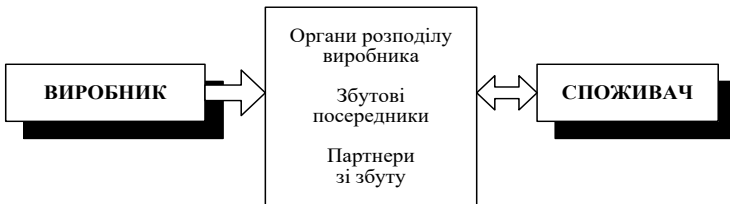
- дозволяє виробнику або постачальнику збільшити збут, незважаючи на обмежені ресурси;
- заздалегідь визначити витрати на збут у відсотках від обсягу збуту;
- використовувати високопрофесійний торговий персонал.

Роздрібна торгівля включає всю підприємницьку діяльність, яка пов'язана з реалізацією товарів і послуг кінцевим споживачам для

особистого, родинного або домашнього використання. Виробники, імпортери та оптова торгівля можуть також бути роздрібними продавцями, якщо збувають продукцію безпосередньо кінцевим споживачам. Відтак, роздрібна торгівля виконує такі функції:

- приймає участь у процесі сортування товарів та послуг і пропонує їх для продажу;
- створює додаткові засоби просування;
- здійснює маркетингові дослідження та допомагає іншим учасникам каналу розподілу;
- зберігає товари
- формує ціни на товари тощо.

З розподілом пов'язані всі рішення, що виникають під час організації потоків, що супроводжують рух товару від виробника до кінцевого споживача (рис. 1.5). Збут являє собою систему відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно і юридично вільними суб'єктами ринку збуту. Крім основних учасників ринку збуту, продавців і покупців, на ньому присутні різноманітні помічники зі збуту (банки, транспортні підприємства, рекламні агентства, страхові компанії тощо).



**Рисунок 1.5 – Взаємодія суб'єктів маркетингової системи на ринку збуту**

Основним призначенням усіх учасників ринку збуту є здійснення взаємовигідного товарно-грошового обміну між продавцем і покупцем. Маркетингова діяльність усіх учасників на ринку збуту активно сприяє цьому обміну: виявляє потреби і направляє потоки в системі «товари – гроші» назустріч один одному. При цьому відбувається взаємодія таких двох потоків:

- перший, спрямований до споживача, несе в собі ідеї, товари і послуги, що вигідні і потрібні споживачу;
- другий, спрямований від споживача, несе користь для продавця у вигляді грошей або їх еквівалентів.

Політика розподілу націлена на ефективну взаємодію всіх

суб'єктів маркетингової системи, які забезпечують переміщення підготовленого для продажу конкретного товару визначеної кількості та якості, у конкретний час і визначене місце.

Задачі маркетингової політики розподілу поділяють на: стратегічні і тактичні. *Стратегічні задачі* пов'язані з організаційно-комерційною функцією розподілу, з формуванням і організацією каналів збуту. До них відносяться: прогнозування і планування перспективних потенційних каналів і шляхів збуту; обґрунтування та вибір прямого або непрямого типу збуту товарів. Стратегічні задачі також присутні в організації фізичного переміщення товару до споживача. До них відносяться задачі маркетинг-логістики, пов'язані з вибором оптимальних каналів і шляхів збуту, розміщенням складів (їхні функції, кількість і місткість), а також з розробкою маркетингових заходів щодо ефективного супроводу товарних потоків від виробника до споживача.

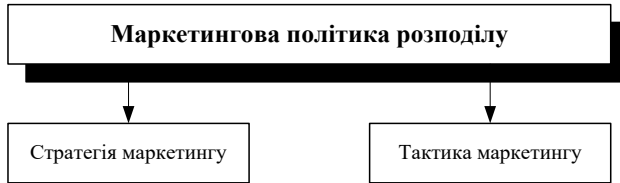
*До тактичних задач* розподілу належить: підтримка зв'язків з уже існуючими клієнтами; реалізація програм із залучення нових покупців; пошук комерційних пропозицій на постачання товару або надання послуг; перевірка діяльності зовнішньої служби виробника; наявності і достатності торгових запасів; заходи щодо підтримки збуту; аналіз розвитку комп'ютерного забезпечення в системі розподілу для оперативного відстеження попиту та пропозиції, а також розвитку самообслуговування, системи обліку і контролю за обсягами продажів і цінами реалізованих товарів для прийняття оперативних маркетингових заходів.

Маркетинг, у сфері маркетингової політики розподілу, являє собою пропорційний розподіл зусиль, комбінацію, конструювання й інтеграцію елементів маркетингу та збуту в єдину програму, яка на основі ресурсів і сил маркетингу є найбільш сприятливою для досягнення цілей підприємства на даний час. Складові частини маркетингу можна розділити на категорії у відповідності зі стратегією маркетингу (збір, аналіз і планування) і його тактикою (діяльність із встановлення контактів та обслуговування клієнтів). Сукупність різних складових частин маркетингу (дослідження ринку, прогнозування, реклама, зв'язки з громадськістю, збут та ін.) змінюється на кожній стадії життєвого циклу продукції виробника.

В економічних відносинах досягнення цілей збуту забезпечує суб'єкту господарювання одержання запланованого прибутку і задоволення потреб покупців. Критеріями прийняття рішень для реалізації заходів політики розподілу є: об'єм товарообігу; частка ринку; витрати на збут; ступінь розгалуженості мережі розподілу; імідж каналів збуту; рівень кооперації суб'єктів у системі розподілу, що

забезпечує зниження конфліктності та комерційного ризику; гнучкість і витривалість розподільної мережі.

На рисунку 1.6 наведено схему інтегрованої функції маркетингу для маркетингової політики розподілу, яка включає всі елементи як стратегічної, так і тактичної складових, а саме: задачі; категорії; критерії, об'єкти, суб'єкти, межі ринку тощо.



**Рисунок 1.6 – Схема інтегрованої функції маркетингової політики розподілу**

Мережа розподілу може об'єднувати таких суб'єктів, як: розподільчі органи підприємства-виробника; посередники зі збуту; збутові партнери. У ролі посередників зі збуту, як правило, виступають оптові і роздрібні підприємства, які мають економічну і юридичну самостійність. Ці підприємства розробляють самостійну, незалежну від підприємства-виробника, політику розподілу та заходи щодо її здійснення, у той час, як органи підприємства-виробника, наприклад відділи з продажу і реалізації товару, не мають самостійності.

Маркетингова діяльність підприємства має бути спрямована на постійне збільшення кількості своїх споживачів, а також на налагодження з ним міцних стосунків. Важливим є утримання старого клієнта, адже залучення нового в багато разів дорожче.

Важливим фактором для підприємства є чітке визначення меж ринку, на якому воно працює. Ці межі встановлюють шляхом аналізу меж товарного ринку, його географічних властивостей, зумовлених можливостями підприємства-продавця.

На рисунку 1.7 схематично зображено формування ринку збуту, виходячи з поєднання товарних і географічних меж. Згідно схеми, продуктові межі ринку збуту визначаються на основі маркетингових досліджень шляхом, наприклад, з'ясування думок експертів, покупців і споживачів. Географічні межі визначаються, насамперед, економічними міркуваннями. Зокрема, витрати на транспортування та проміжне зберігання не повинні призводити до неконкурентоспроможних цін у місці споживання товару.

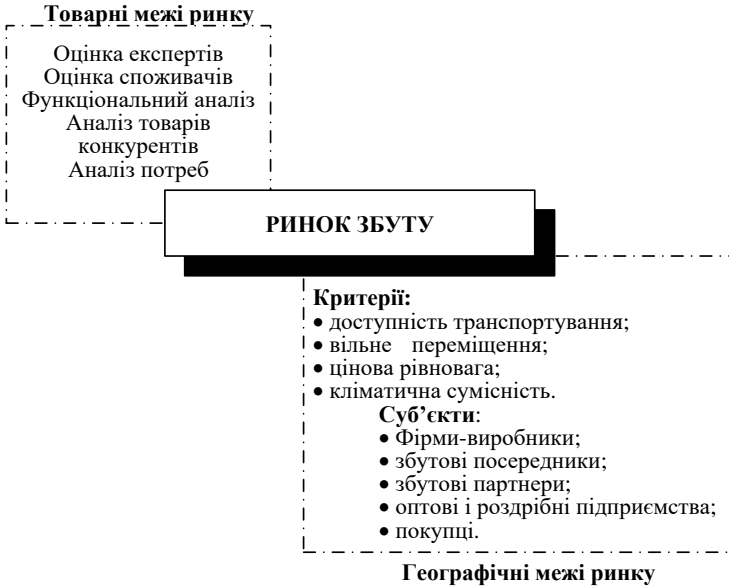


Рисунок 1.7 – Схема визначення меж ринку збуту

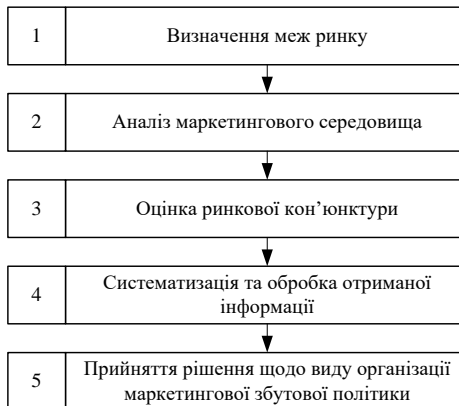


Рисунок 1.8 – Етапи аналізу ринку збуту

Важливим інструментом оцінки перспективності ринку збуту є дослідження його кон'юнктури. Предметом дослідження, у цьому випадку, є система факторів які утворюють цю кон'юнктуру. До них

належать:

- фактори, що характеризують товарну пропозицію: обсяг і товарна структура ринку; стабільність асортименту; коливання цін; еластичність пропозиції;
- фактори, що характеризують попит: ступінь задоволення; сегменти, їхній розмір і споживча активність;
- ділова активність ринку збуту: частота та обсяг замовлень; завантаженість потужностей підприємств;
- рівень конкуренції та монополізації: число фірм-конкурентів; розподіл ринку між підприємствами-конкурентами, між брендами-конкурентами;

характеристика системи розподілу: кількість і типи підприємств, які здійснюють прямий збут; які використовують непрямий збут; типи товарів і споживачів; логістика збуту та система сервісного обслуговування.

## **1.2 Маркетингові інформаційні системи та їхня роль у політиці розподілу**

Маркетингова політика розподілу є одним із важких інструментів загального маркетингу. Відтак, для успішного функціонування маркетингу, як системи задоволення потреб споживачів (а також маркетингової політики розподілу, як складової загальної системи маркетингу), необхідна певна інформаційна система, яка має забезпечувати менеджерів з маркетингу (у т.ч. тих, хто організовує та управляє системою розподілу) достовірною, своєчасною та надійною інформацією.

Інформація необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень, у т.ч. з питань організації системи розподілу. Для менеджерів, які займаються проблемами організації розподілу, потрібна інформація про маркетингові елементи, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища соціально-економічного простору, зокрема:

- про ринок – місткість; географічне положення; конкурентна ситуація; кількість та привабливість сегментів; бар'єри входу; перспективи розвитку тощо;
- про товар – ступінь привабливості; конкурентоспроможність; рівень новизни; етап життєвого циклу; якість; ціна тощо;
- про конкуренцію – кількість учасників «центрального рингу»; наявність та впливовість основних сил конкуренції; ключові

фактори успіху конкурентів; вид конкурентного стану ринку тощо;

- про споживачів – уподобання; вимоги; фінансова та купівельна спроможність; ступінь лояльності; рівень кваліфікації; види переваг; основні потреби тощо;
- про урядову політику – внутрішнього та зовнішнього спрямувань;
- про виробництво – рівень технологій; забезпеченість ресурсами; кваліфікація робітників; корпоративна культура; професійний рівень менеджменту; обсяги виробництва продукції тощо.

Необхідна маркетингова інформація може бути у вигляді: фактів; оцінки; прогнозів; чуток; узагальнення зв'язків тощо (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2 – Класифікація маркетингової інформації**

Ознака	Вид
За ознакою періодичності виникнення	постійна змінна епізодична
За призначенням	довідкова рекомендаційна нормативна сигнальна регулююча
Залежно від часу одержання	первинна вторинна
Залежно від джерела виникнення	внутрішня зовнішня
Залежно від плану діяльності фірм	стратегічна тактична оперативна

Цінність маркетингової інформації полягає в тому, що вона:

- допомагає зменшити ступінь ризику;
- попереджує про зміни в навколишньому середовищі;
- сприяє процесу розробки стратегій;
- сприяю здійсненню аналізу діяльність виробників,

постачальників, посередників та покупців.

Маркетингова інформація є основою для здійснення

**Довідково:**  
*Інформаційний потік – стабільний рух даних, спрямований від джерела інформації до утримувача, визначений функціональними зв'язками між ними.*

маркетингових досліджень, розробки стратегій та прийняття необхідних рішень щодо організації ефективної системи розподілу. Процес управління каналами розподілу супроводжується збором, аналізом та обробкою численних потоків різноманітної

економічної інформації, яка створює певні інформаційні потоки.

Для здійснення повноцінного аналізу, оцінки та розуміння отриманої інформації про оточуюче середовище (у т.ч. про систему розподілу) її необхідно чітко розмежовувати за видами, часом, корисністю та іншими класифікаційними ознаками. Основним інструментарієм управління маркетинговими інформаційними потоками є **маркетингові інформаційні системи**.

*Маркетингова інформаційна система* – це тривала в часі та взаємодіюча структура, що складається з персоналу, обладнання, а також конкретних процедур, метою яких є збір, аналіз, оцінка та представлення інформації, необхідної для поліпшення планування всіх видів маркетингової діяльності, у т.ч. діяльності з розподілу. Маркетингові інформаційні системи створюються з урахуванням конкретних потреб та можливостей виробників, посередників та споживачів. Мінімальна вимога до маркетингової інформаційної системи – задоволення інформаційних потреб кожного відділу підприємства, у т.ч. і відділу що займається проблемами розподілу та розповсюдження виготовленої продукції.

Теорія маркетингу та представники різних наукових шкіл пропонують різні підходи до синтаксичного, семантичного та прагматичного обґрунтування конфігурації певного виду маркетингових інформаційних систем. Ф. Котлер зазначав, що маркетингова інформаційна система складається з:

- системи внутрішньої інформації;
- системи маркетингових досліджень;
- аналітичної маркетингової системи;
- системи маркетингової розвідки (або збору зовнішньої інформації).

Разом з тим, існує підхід, який досліджує маркетингові інформаційні системи, як єдину систему яка містить три взаємопов'язані компоненти:

- компонента, що складається з фахівців зі збору та обробки маркетингової інформації;
- компонента, що складається з методологічних прийомів збору та обробки інформації, включаючи комп'ютерні технології;
- компонента, що включає обладнання зі збору, обробки та зберігання маркетингової інформації.

Цей концептуальний підхід наведено на рисунку 1.9.

Таку маркетингову інформаційну систему мають обслуговувати фахівці відповідного освітнього та кваліфікаційного рівня з економічного, маркетингового, статистичного, інформаційного напрямів. Збір, обробка та аналіз маркетингової інформації вимагає від

працівників маркетингових служб, не лише фахової кваліфікації, але й високої маркетингової інформаційної культури.



**Рисунок 1.9 – Схема концепції багатосторонньої маркетингової інформаційної системи**

*Інформаційна культура* – це знання, уміння та навички ефективного використання маркетингової інформації за умов комп'ютеризації та цифровізації.

*Носії інформації* – це юридичні та фізичні суб'єкти, які завдяки власним службовим обов'язкам, або побутовим знанням, менталітету є носіями потенційної інформації. Існує два канали отримання інформації від її носіїв:

- отримання інформації безпосередньо від її носія.
- статистична оцінка дій багатьох носіїв інформації.

Існують також самостійні форми руху інформації за допомогою каналів комунікації. До цих каналів відносяться:

- публікації;
- внутрішньофірмова звітність;
- результати моніторингу;
- посередники;
- споживачі.

Перспективним і прогресивним джерелом одержання інформації для маркетингових проблем, у т.ч. для ефективного забезпечення функціонування системи розподілу, є інформаційні мережі: Internet, як глобальна інформаційна мережа, а також інші види інформаційних мереж, включаючи локальні внутрішньофірмові. У низці випадків маркетингові інформаційні системи не дозволяють досягти визначених цілей, через вплив на очікуваний результат об'єктивних та суб'єктивних факторів. Що, у свою чергу, призвело до активізації на підприємствах систем підтримки маркетингових рішень.

*Система підтримки маркетингових рішень* – це сукупність даних, систем, інструментів та методик з відповідним програмним і апаратним забезпеченням, за допомогою якої підприємство збирає необхідну інформацію, інтерпретує її та закладає в основу маркетингових рішень. Система містить такі складові: систему даних; систему моделей; діалогову систему.

Одним із видів баз даних, у системному полі маркетингової інформації є, так звані, експертні системи.

*Експертні системи* – це набір спеціальних комп'ютерних програм, які базуються на системному накопиченні, узагальненні та аналізі знань фахівців-експертів.

Здійснення маркетингової діяльності у сфері розподілу базується на використанні різноманітної інформації, яка необхідна для прийняття відповідних управлінських рішень.

Правильність і цінність управлінських рішень в маркетингової політиці розподілу значною мірою залежать від процесу інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Таке інформаційне забезпечення дозволяє розділити процес управління на певні етапи, а саме:

- формулювання цілей і встановлення пріоритетів;
- отримання інформації про об'єкт вивчення;
- оброблення інформації та прийняття рішення;
- видача управлінських розпоряджень;
- контроль за виконанням та оцінка результатів.

Бази даних складаються з таких складових: факти; спостереження; статистика; правила.

За формами представлення маркетингової інформації розрізняють:

- текстова, яка призначена для створення, ведення та використання баз даних текстових документів;
- таблична (або матрична) для здійснення фінансових та інших розрахунків у вигляді рядків, стовпчиків та відокремлених графоклітин;
- графічна, яка призначена для відображення залежності між факторами та більш наочного представлення інформації;
- динамічні ряди – послідовно розміщені у хронологічному порядку показники, які відображають динаміку явища, що вивчається.

Загальна структура експертної системи схематично представлена на рисунку 1.10.

База даних піддається аналізу за допомогою двох методів, що взаємно доповнюють один одного. **Традиційний** (або класичний) – це ланцюг розумових логічних висновків, що спрямовані на виявлення

**Довідково:**  
 Інформація – це засіб спілкування фахівців, який дозволяє отримувати відомості про оточуюче середовище та процеси, що в ньому відбуваються.

змісту інформації яка аналізується.



**Рисунок 1.10 – Схема узагальненої структури експертної системи**

Традиційний аналіз містить чотири складові:

- *зовнішній аналіз* – аналіз виду документу, його форми, часу та місця появи, надійність та достовірність;
- *внутрішній аналіз* – дослідження змісту документу, тобто виявлення рівня достовірності наведених фактів, цифр, рівня компетентності автора документу тощо;
- *юридичний аналіз* – оцінка, з юридичної точки зору, правильності складеного документу та його відповідність певним вимогам законів;
- *психологічний аналіз* – оцінка відношення експертів до інформації, яку вони збирають та аналізують.

Суть **формального** (або кількісного) методу полягає в процедурі оцінки інформації за допомогою таких показників:

- *адекватність*, яка визначається ступенем відповідності змісту інформації тому явищу, що досліджується;
- *надійність*, яка визначається співставленням всіх даних з іншими джерелами інформації, що були використані в той самий час, але в інших ситуаціях;
- *достовірність*, яку оцінюють шляхом пошуку у масивах інформації навмисних, випадкових, систематичних, несвідомих помилок та інших опосередкованих чи безпосередніх ознак неправдивості інформації в базі даних.

Особливість експертної системи полягає у наявності в її складі підсистеми пояснення, яка відповідає на питання «як» і «чому».

Експертні системи виконують такі функції:

- діагноз або визначення стану маркетингових систем розподілу на основі інтерпретації даних;
- контрольні спостереження за змінами всередині та ззовні системи (наприклад, моніторинг кон'юнктури ринку);
- прогнозування розвитку майбутнього за методом екстраполяції або іншим;
- планування і розробка заходів і дій для досягнення поставлених цілей;
- проектування або виготовлення чітких вказівок щодо побудови систем розподілу.

У практиці маркетингу можуть бути задіяне наступні різновиди експертних систем.

*Розподілені експертні системи* – це системи штучного інтелекту, створені з окремих систем для діагнозу властивостей складних систем, до яких належать маркетингові системи розподілу.

*Гібридні експертні системи* – це автоматизовані системи проектування, планування та наукових досліджень, які будуються на математичних та логіко-лінгвістичних моделях.

*Узагальнені прикладні інтелектуальні системи* – це розрахунково-логічні системи, доповнені експертними підсистемами спілкування, пояснень, накопичування знань тощо.

Незалежно від виду експертної системи, вони відзначаються певним класом:

- системи моніторингу;
- системи, що прогнозуються;
- планувальні системи;
- системи управління;
- системи, що інтерпретуються.

Кожна система, для того щоб нею можна було користуватися, потребує певної інформації. Маркетингова інформація є основою системи управління виробничою та збутовою діяльністю, механізмом зв'язку між пропозицією та попитом, інструментом підпорядкування маркетингових зусиль виробників та продавців ринковим потребам та вимогам.

Бази даних можуть бути змодельовані відповідно до потреб ринку або його учасників. *Моделювання* – це процедура опису внутрішньої структури бізнесу (у т.ч. системи розподілу) з використанням інструментів моделювання.

До основних інструментів моделювання, які можна використовувати у базах даних для маркетингової політики розподілу, належать такі:

- функціональні моделі;
- інформаційні моделі;
- потокові моделі;
- балансові моделі;
- оптимізаційні моделі.

Оптимізаційні моделі найбільш придатні для управління товарними запасами в маркетинговій політиці розподілу. У практичній діяльності менеджери з маркетингу, з метою управління товарними запасами, використовують системи регулювання запасами, а саме:

- систему з фіксованим розміром замовлення;
- систему з фіксованою періодичністю замовлення;
- систему з двома фіксованими рівнями запасів і фіксованою періодичністю замовлення;
- систему з двома фіксованими рівнями запасів без постійної періодичності замовлення;
- системи, що саморегулюються.

Важливим питанням для виробників та продавців, тобто учасників збутового процесу, є питання щодо моделювання попиту та споживання товарів з різними класифікаційними ознаками – промислового призначення або широкого вжитку. Для моделювання попиту та споживання в маркетинговій політиці розподілу використовують *цільову функцію* споживання і моделювання поведінки споживачів. Найбільш відомим інструментом для моделювання залежності попиту від доходу на товарні групи першої необхідності, другої необхідності та предметів розкоші є так звані *функції Л. Торнквіста*.

Склад і рівень попиту на будь-який товар залежить від багатьох економічних і природних факторів. Ураховуючи вплив цих факторів на структуру попиту, прогнозування його на невеликий проміжок часу здійснюють з використанням, так званих, структурних моделей попиту. Ці моделі будують виходячи з того, що для кожної економічної групи споживачів, за статистичними даними, може бути розрахована притаманна їй економічна структура споживання за наступною формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n (D_i) W(D_i), \quad (1.1)$$

де:

$n$  – кількість груп споживачів, віднесених до одного рівня доходу;

$D_i$  – середній дохід  $i$  групи споживачів;

$r_i = r(D_i)$  – структура попиту в  $i$ -й групі;

$W_i = r(D_i)$  – питома вага  $i$ -й групи в їхній загальній кількості.

Методи теорії масового обслуговування, в організації ефективної

системи розподілу, дають можливість визначити оптимальну кількість посередників, торгових точок, чисельність продавців, частоту завезення товарів на склади, бази та інші місця зберігання товарів, як у посередників, так і в продавців.

Отримання інформації, управління нею та обмін є важливими процедурами для організації ефективної системи розподілу. Використання інформаційних технологій, таких як телекомунікаційні зв'язки, електронне сканування, мультимедійні засоби, системи управління базами даних створює необхідне комунікаційне обґрунтування для забезпечення ефективної роботи, як окремого каналу, так і підприємства в цілому. Вплив інформаційних систем на діяльність каналів розподілу сприяє перерозподілу ринкової структури, зміні принципів конкуренції, об'єднанню учасників каналу розподілу настільки близько, що починають втрачатися межі між постачальниками, які знаходяться вище у каналі, або покупцем, який розташований нижче по каналу. Інформаційна система каналу розподілу складається із двох основних компонент, а саме:

- апаратного забезпечення;
- інформаційної бази даних.

Таким чином, використання інформаційних систем у каналах розподілу, сприяє підвищенню взаємодії між учасниками каналу, створює додаткові перспективи для підвищення ефективності його функціонування, згладжує конфліктні ситуації, допомагає координуванню відносин та співробітництву між учасниками каналу розподілу.

### 1.3 Перспективи розвитку маркетингових технологій у політиці розподілу

Інформаційні системи каналів розподілу сприяють підвищенню інтенсивності діяльності учасників мережі збуту та зниженню рівня внутрішніх витрат на утримання каналу. Інформаційні технології в системі розподілу змушують учасників каналу сприймати один одного як частку єдиної організації, члени якої не конкурують між собою, а

**Довідково:**  
*Електронна комерція (E-commerce) – це система продажу товарів і послуг за допомогою мережі електронних комунікацій.*

співпрацюють. За даних умов формується спільний позитивний результат: чим вищий ступінь сумісного використання потоків інформації, тим більшу вигоду для себе отримує кожен учасник каналу розподілу.

Сьогодні вже немає необхідності

переконувати, як посередників, так і покупців у перевагах електронної комерції як найбільш дешевого сучасного інструменту системи розподілу. На глобальному світовому рівні, звичайно, такою мережею є Internet. Існує декілька моделей побудови посередницького бізнесу в мережі Internet, а саме:

- «онлайнний» магазин;
- торговий центр;
- аукціон;
- каталоги;
- довідники;
- інформаційні брокери тощо.

Основними функціями електронної комерції є:

- надання клієнту інформації про товари і послуги;
- отримання замовлення від клієнта;
- здійснення розрахунків з покупцями;
- доставка оплаченого товару клієнту.

Існує три види магазинів у глобальній мережі, а саме:

*Internet-вітрина* – це простіше розширення Web-сайту продавця, призначене для надання інформації про товари та послуги, що є різновидом реклами; витрати на її створення і підтримку досить низькі.

*Торговий автомат* – це система приймання замовлень які передаються в службу по роботі з клієнтами.

*Автоматичний магазин* – це система вибору товарів, оформлення замовлень та організації оплати за покупку та доставку покупцям.

Доступ до ресурсів E-commerce здійснюється за допомогою спеціального програмного забезпечення – www browser або Web browser.

Мережевий бізнес передбачає три складові:

- комунікації, що забезпечують фізичний зв'язок;
- сервери та маршрутизатори провайдерів, що надають транспортні послуги;
- інформаційні масиви та комунікаційні простори.

Електронна комерція має певні особливості. Одна особливість полягає у наявності п'яти процесів, що становлять цикл e-комерції, а саме: доступ до інформації; оформлення замовлення; оплата; виконання замовлення; обслуговування після продажу та підтримка.

Друга особливість полягає у наявності категорій взаємодії між учасниками процесу електронної комерційної діяльності. Наразі існують наступні категорії взаємодії:

- а) категорія *компанія-компанія* передбачає використання мережі для оформлення замовлень, отримання рахунків та здійснення оплати ;

б) категорія *бізнес-споживач* – це система електронної роздрібно торгівлі за допомогою Internet-магазинів та Internet-аукціонів. Як правило, це торгівля так званими «жорсткими» товарами: їжа; одяг; побутові пристрої; автомобілі.

в) категорія *бізнес-адміністрація* – це система урядових закупок;

г) категорія *споживач-споживач* передбачає взаємодію між споживачами у вигляді обміну комерційною інформацією, досвідом (система «вірусного» маркетингу) тощо;

д) категорія *B2B (business-to-business)* – це система електронної взаємодії між підприємствами для забезпечення їхнього нормального функціонування в межах єдиного ланцюга комплектації закупівель та постачань. Інакше кажучи це система обслуговування корпоративних клієнтів;

е) категорія *B2C (business-to-consumer)* – система орієнтована на роботу компаній з індивідуальними споживачами товарів та послуг.

Наступна особливість електронної комерції пов’язана із сферою діяльності в межах мережі. Сьогодні виокремлюють такі сфери діяльності:

- сфера мультимедійної презентації;
- сфера безпосередньої організації процесу купівлі;
- сфера післяпродажної підтримки;
- сфера залучення та утримання уваги споживачів.

Суттєва особливість електронної комерції полягає в системі електронних платежів, наразі їх більше 200 різновидів.

**Платіжна система** – це сукупність необхідних програмних засобів що забезпечують використання певних грошових носіїв у якості платіжного засобу. Виділяють дві групи платіжних систем: група, яка використовує цифрові гроші та група, яка використовує кредитні картки.

Ще одна важлива особливість електронної комерції стосується проблеми безпеки і захисту інформації. Під *інформаційною безпекою системи електронної комерції* розуміють захищеність інформації і підтримуючої інфраструктури від випадкового або навмисного впливу природного чи штучного характеру.

Захист комерційної інформації потрібен для збереження конфіденційності, аутентифікації, авторизації та таємниці. У забезпеченні інформаційної безпеки в електронній комерції зацікавлені всі учасники: державні організації; комерційні структури; окремі споживачі. Для безпеки електронної

**Довідково:**

*Топ-10 платіжних систем України за 2024 рік:*

- Portmone
- NovaPay
- MasterCard
- FondyUaPay
- Easy Pay
- Visa
- Western Union.
- iPay
- TransferGo

комерції розроблено низку протоколів і програмних застосунків, які використовують криптографічні методики. Основні механізми інформаційної безпеки такі:

- управління доступом до інформації;
- ідентифікація та аутентифікація;
- криптографія;
- сканування;
- забезпечення цілісності і доступності даних;
- протоколювання дій і подій.

Наведені вище особливості електронної комерції, а також інші технологічні можливості мережевого бізнесу, створюють певні переваги для забезпечення ефективного функціонування систем маркетингової політики розподілу. До цих переваг належать:

- можливість залучення нових покупців за допомогою інтерактивного маркетингу і реклами;
- покращення процесу обслуговування покупців за допомогою служби інтерактивної підтримки покупців;
- удосконалення засобів електронної торгівлі і ефективності функціонування каналів розподілу;
- підвищення можливості контролю процесу закупівлі та пропозицій постачальників;
- можливість швидкої оцінки реакції покупців тощо.

Поряд із звичайними учасниками ринку, в епоху цифровізації, активно розвиваються *мережеві посередники*, які, незважаючи на їхню специфічну маркетингову діяльність, створюють особливу систему електронного посередництва доповнюючи вже відпрацьовані інструменти маркетингової політики розподілу. Завдяки мережевому посередництву зростають продажі, як самих засобів електронної комерції, так і товарів та послуг, шляхом збільшення кількості людей, готових широко використовувати нові способи ділового спілкування. Перспективність електронного посередництва буде зростати й надалі завдяки розвитку засобів електронного спілкування учасників системи «виробник–посередник–споживач».



## Завдання для самоперевірки

### Питання для самоперевірки

1. Що є основою системи розподілу?
2. Зміст та поняття маркетингової політики розподілу.
3. Інфраструктурне забезпечення функціонування маркетингової

- політики розподілу.
4. Зміст та поняття посередницької діяльності: учасники, операції.
  5. Поняття каналу розподілу, його типова структура та основні функції.
  6. Зміст та призначення маркетингової інформації у процесі управління каналами розподілу.
  7. Маркетингова інформаційна система як основний інструмент управління каналами розподілу.
  8. Основні види експертних систем, їхній зміст та основне призначення.
  9. Електронна комерція та її роль у функціонуванні маркетингової політики розподілу.
  10. Характеристика платіжних систем в електронній мережі маркетингової політики розподілу.

### *Тестові завдання*

- 1. Сфера обміну, яка характеризується системою економічних відносин між виробниками і споживачами продукції та послуг у процесі їхньої реалізації – це:**
  - а) ринок;
  - б) товарний ринок;
  - в) маркетингова політика розподілу.
- 2. Діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням сировини, матеріалів, готових виробів від місць їх видобутку та виробництва до місць використання з метою задоволення попиту і отримання відповідного прибутку – це:**
  - а) маркетингова політика розподілу;
  - б) комбінування процесу переміщення товару від виробника до покупця;
  - в) інформаційна система підприємства.
- 3. Сукупність фактичних і потенційних покупців товарів які отримують їх шляхом обміну – це:**
  - а) інформаційна система підприємства;
  - б) товарний ринок;
  - в) маркетингова політика розподілу.
- 4. Елемент «фізичне оточення» є складовою моделі маркетингу:**
  - а) «4Р»;
  - б) «7Р»;
  - в) «6Р».

- 5. Модель маркетингу «5P» доповнено елементом:**
- а) Place;
  - б) People;
  - в) Process.
- 6. Основними ознаками маркетингової концепції збуту є:**
- а) пасивна поведінка споживачів;
  - б) загрози застаріння виробничих технологій;
  - в) умови успіху.
- 7. Посередники, які підписують контракти з третіми особами від свого імені та за свій рахунок – це:**
- а) консигнатори;
  - б) брокери;
  - в) дистриб'ютори.
- 8. Сторона, яка залучає посередників до збуту, називається:**
- а) принципал;
  - б) дилер;
  - в) агент-повірений.
- 9. Канал розподілу – це:**
- а) комбінування процесу переміщення товару від виробника до покупця, незалежно від типу і кількості посередників;
  - б) спосіб доставки товару до місця продажу чи місця споживання в установлені терміни за мінімальних затрат продавця;
  - в) процес руху товару від виробника через експортера, імпортера, оптового покупця у роздрібну торгівлю до споживача.
- 10. Електронна комерція (E-commerce) – це:**
- а) процес руху товару від виробника через експортера, імпортера, оптового покупця у роздрібну торгівлю до споживача;
  - б) система продажу товарів і послуг за допомогою мережі електронних комунікацій;
  - в) цільова функція споживання і моделювання поведінки споживачів.

## Тема 2. ТОВАРНИЙ РУХ І МЕХАНІЗМИ ВИКОРИСТАННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ

- 2.1 Маркетингове планування та методи організації товарообігу.
- 2.2 Методи управління відносинами у каналах товароруху.
- 2.3 Оцінка ефективності функціонування каналів товароруху.

### Основні терміни та поняття теми:



*Товарорух. Замовлення. Стандарт обслуговування. Канал розподілу. Рівень каналу розподілу. Канал зворотного руху. Прямі канали. Непрямі канали. Змішані канали. Традиційна маркетингова система. Вертикальна маркетингова система. Комбінована маркетингова система.*

### 2.1 Маркетингове планування та методи організації товарообігу

Розвиток ринкових відносин підвищує відповідальність і самостійність підприємств у розробці й прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення ефективності їхньої роботи. Результати виробничої, комерційної, фінансової та господарської діяльності визначаються повнотою, комплексністю та своєчасністю забезпечення виробництва всіма видами ресурсів, необхідного асортименту та якості, а також залежать від системи збуту продукції підприємства. Трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці світу, створюють нові виклики для підприємств та вимагають від бізнесу, не лише ефективного забезпечення та використання матеріально-технічних ресурсів, а й побудови дієвої політики збуту продукції. Політика збуту вимагає від фахівців підприємств володіння системою знань з управління товарорухом, як матеріальною основою виробництва. Управління товарорухом, як діяльністю з планування, виконання та контролю фізичного переміщення всіх видів потоків (матеріалів, готових виробів, інформації) знаходиться на межі технічних і економічних наук, тісно пов'язано з маркетингом, організацією і плануванням.

**Довідково:**

*Товарорухом*, у маркетингу, називають систему, що забезпечує доставку товарів до місць продажу у чітко визначений час та з максимально високим рівнем обслуговування покупців.

Товарорух, зазвичай, починається зі складів виробника та закінчується там де знаходяться споживачі (рис. 2.1). Товарорух є потужним інструментом стимулювання попиту, а його ефективність визначається співвідношенням витрат підприємства та

кінцевих результатів його діяльності. Основним результатом, що досягається у системі товароруху є рівень обслуговування споживачів, який залежить від швидкості виконання замовлень, якості продукції, надання різних видів послуг споживачам. Серед якісних показників обслуговування виокремлюють:

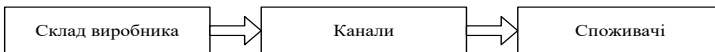
забезпечення, різних за розмірами, партій товару на вимогу споживача;

обрання раціонального виду транспорту;

утримання оптимального рівня запасів;

створення умов для зберігання та складування товарів.

Усі ці фактори комплексно впливають на рівень обслуговування споживачів.



**Рисунок 2.1 – Система поставок товарів від виробника до споживача**

В умовах сьогодення, значна частика підприємств надають великого значення товароруху, адже:

– обслуговування покупців та задоволення їхніх потреб дозволяє втримати постійних клієнтів та залучити нових, і навпаки;

– товарорух пов'язаний із великими витратами, відтак, оптимізація товароруху дозволяє підприємству отримати економію;

– швидко зростає асортиментний ряд торгових точок, таким чином, ефективне управління товарорухом дозволяє підприємству отримувати додатковий прибуток шляхом оптимізації асортименту;

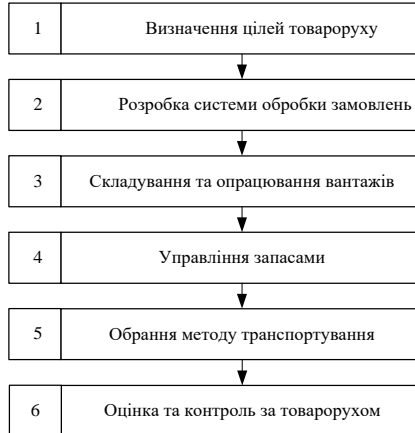
– розвиток інформаційних технологій створив сприятливі умови для збільшення ефективності розподілу товарів.

Особливе значення набуває процес планування діяльності підприємства, від започаткування діяльності до розподілу отриманого прибутку. Чільне місце у процесі планування посідає планування товароруху.

*Планування товароруху* – це систематичне прийняття рішень щодо фізичного переміщення та передачі права власності на товар або послугу від виробника до споживача, що включає транспортування, зберігання та укладання угод.

Процес планування товароруху складається з шести етапів (рис. 2.2). **На першому етапі** відбувається визначення цілей товароруху, тобто максимізація рівня обслуговування, і, одно час, мінімізація витрат на розподіл товарів. На практиці такої мети важко досягти, оскільки

максимальний рівень обслуговування передбачає швидке виконання замовлень, підтримку великих обсягів товарних запасів, гнучку зміну асортименту, надання можливості повернення товарів та інших послуг. Усі ці заходи, своєю чергою, підвищують витрати на розподіл товарів. Разом з тим, мінімізація витрати на розподіл спричиняють збільшення термінів поставок, зменшення запасів, збільшення обсягів вантажів, що, у свою чергу, призводить до зниження рівня обслуговування споживачів.



**Рисунок 2.2 – Процес планування товароруку**

Однією з цілей товароруку є забезпечення запланованого рівня обслуговування споживачів з найменшими витратами. Для цього підприємство повинне визначити ступінь важливості для споживачів різних видів обслуговування і, після цього, забезпечити бажаний рівень обслуговування для кожного сегмента ринку, ураховуючи при цьому рівень обслуговування конкурентів. Також, необхідно враховувати, що кінцеві та корпоративні споживачі, у більшості випадків, потребують різних видів обслуговування.

**Довідково:**  
**Стандарт обслуговування** – це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості всіх елементів обслуговування.

Створення системи товароруку починається із встановлення стандартів обслуговування клієнтів. Стандарт обслуговування встановлює формальні критерії, по яким оцінюється рівень обслуговування клієнтів і діяльність будь-якого співробітника підприємства.

*Елементи обслуговування розподіляють за категоріям дій щодо укладання угоди, елементами угоди, дії після*

укладання угоди (табл. 2.1). Елементи дій щодо укладання угоди не беруть безпосередньої участі у процесі фізичного розподілу, але дозволяють створити умови для підвищення рівня обслуговування клієнтів. Ці елементи здійснюють вплив на обсяги збуту продукції.

**Таблиця 2.1 – Елементи обслуговування клієнтів**

Елементи дій до укладання угоди	Елементи угоди	Елементи дій після укладання угоди
Формування політики у письмовому вигляді	Рівень дефіциту товарних запасів	Налаштування, умови надання гарантії, ремонт, запасні частини
Формування політики обслуговування клієнтів	Можливість подання зустрічного замовлення	Відстеження руху товару
Організаційна структура	Елементи циклу замовлення	Скарги та претензії клієнтів
Гнучкість системи	Тривалість	Упаковка товару
Технічне обслуговування	Перевантаження товарів	Заміна товару на час ремонту
	Точність системи	
	Зручність розташування замовлень	
	Заміна товарів	

*Елементи угоди* – це види діяльності відділів підприємства, що безпосередньо пов'язані з поставкою товарів клієнту. Рівень обслуговування, що надається на цьому етапі здійснює вплив на клієнта та формує його прихильність.

Елементи дій після укладання угоди включають: післяпродажне обслуговування; захист покупців від неякісних товарів; забезпечення повернення пакувальних матеріалів; робота зі скаргами; прийом товарів що повертаються клієнтами. Ці послуги впливають на процес прийняття рішення про купівлю певного товару у виробника.

Стандарти обслуговування встановлюються відповідно до потреб клієнтів. Перевагою, кожного з елементів обслуговування, будуть різні параметри, які враховують специфіку певної галузі та різних підприємств однієї галузі.

Після обрання пріоритетних елементів обслуговування клієнтів, необхідно:

- встановити кількісні стандарти для економічних показників, які характеризують кожний елемент обслуговування;
- визначити фактичні економічні показники для кожного елемента обслуговування;
- проаналізувати відмінності між фактичним рівнем обслуговування та встановленими стандартами;
- здійснити корегування необхідне для врегулювання відмінностей між економічними показниками та встановленими стандартами.

Серед окремих цілей товароруку виокремлюють: зменшення поставки пошкоджених товарів, збільшення обороту запасів, своєчасне

виконання замовлень, тощо.

На другому етапі планування товароруху здійснюється розробка системи обробки замовлень. Основною метою якої є скорочення проміжку часу між розміщенням замовлення та отриманням товару замовником. Прискоренню даного процесу значно сприяє автоматизація та цифровізація оброблення замовлень, а також мережевий зв'язок між продавцем і покупцем.

Система обробки замовлень містить чотири основні етапи: надходження замовлення, обробка замовлення, поставка, виставлення рахунку-фактури (рис. 2.3).

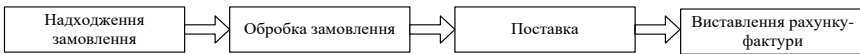


Рисунок 2.3 – Елементи системи обробки замовлень

Замовлення клієнта – це доручення, що призводить до руху процес фізичного розподілу. Надходження замовлення пов'язане з необхідністю перевірки платоспроможності замовника та прийняття рішення щодо продажу товару. Обробка замовлення включає отримання інформації про наявний запас товару, відбір товару, його пакування, відвантаження.

Поставка товару починається з видачі товару зі складу та включає: транспортування, доставку та розвантаження в пункті приймання товару клієнтом. Після цього здійснюється оформлення рахунків замовнику та облік змін запасів товару на складах.

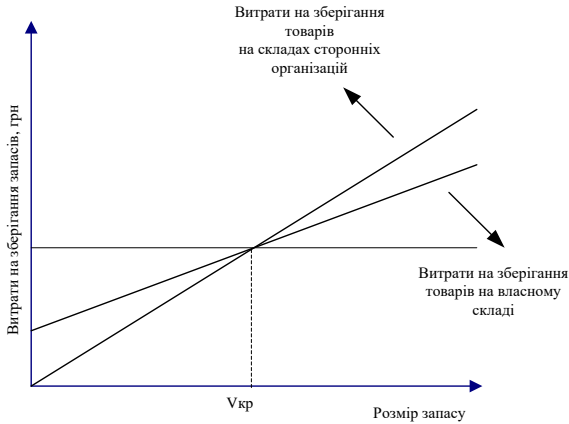
Третій етап планування товароруху – складування та опрацювання вантажів. На цьому етапі приймаються рішення стосовно використання власних або орендованих складів, кількості необхідних складів та місця розташування складів.

Склади можуть належати як виробнику, так і посереднику, або підприємству, що здає складські приміщення в оренду. Під час планування місця зберігання запасів необхідно враховувати витрати на утримання та обслуговування товарних запасів, шляхом визначення критичного обсягу запасів (рис. 2.4).

**Довідково:**  
Критичний обсяг запасів – це такий обсяг, витрати на зберігання якого однакові як на власному складі, так і на складі сторонніх організацій за запропонованими тарифами.

Якщо обсяг запасів менше або дорівнює критичному, то доцільніше зберігати товар на складі сторонніх організацій, в протилежному випадку – доцільніше використовувати власні склади. Існують такі варіанти організації складування: склади довгострокового зберігання, де товари зберігаються протягом тривалого часу, та регіональні центри розподілу, які використовуються в основному не для

зберігання, а для швидкого переміщення товарів торговими посередниками.



**Рисунок 2.4 – Лінійна модель залежності витрат на зберігання запасів від розміру запасів**

У залежності від особливостей ринку підприємство може використовувати один великий централізований склад для обслуговування всього ринку або кілька складів, менших за розміром, які розташовуються поблизу місцевих ринків збуту.

**Четвертий етап** планування товароруку – управління запасами. Планування запасів є типовою проблемою, що пов'язана з використанням логістичних функцій розподілу.

Основними моделями планування запасів є:

- модель економного розміру замовлення;
- модель з резервним запасом;
- модель економного розміру замовлення за наявності знижок за обсяги покупки.

Кожна з цих моделей дає відповіді на питання скільки та коли замовляти товарів для забезпечення безперебійної роботи підприємства.

**На п'ятому етапі** планування здійснюється обрання методу транспортування. Основним завданням методу транспортування є забезпечення своєчасної доставки без пошкодження вантажів. Рішення щодо умов транспортування товарів впливає на витрати товароруку. Від транспортної організації залежить рівень цін на товари, своєчасність постачання та стан товару в момент прибуття до пункту призначення, що у кінцевому підсумку, впливає на рівень обслуговування клієнтів.

З метою доставки товарів до споживачів підприємство може скористатись такими видами транспорту: залізничний, водний, автомобільний, трубопровідний, повітряний. Обираючи метод транспортування товарів відправники вантажів повинні враховувати не менше п'яти критеріїв, а саме:

- швидкість (час доставки від пункту до пункту);
- надійність (виконання графіку);
- здатність перевозити різні види вантажів;
- доступність (кількість географічних точок, що обслуговуються);
- вартість доставки.

Ранжирування різних видів транспорту представлено у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2 – Ранжирування різних видів транспорту**

Показник в балах	5	4	3	2	1
Швидкість	повітряний	автомобільний	залізничний	водний	трубопровідний
Надійність	трубопровідний	автомобільний	повітряний	залізничний	водний
Здатність до перевезення різних видів вантажу	водний	залізничний	автомобільний	повітряний	трубопровідний
Доступність	автомобільний	залізничний	повітряний	водний	трубопровідний
Вартість	водний	трубопровідний	залізничний	автомобільний	повітряний

Якщо відправнику необхідно терміново відправити вантаж, варто скористатись повітряним або автомобільним транспортом. За умови обрання найдешевшого варіанту доставки, доцільно обрати водний або трубопровідний транспорт. Зазвичай автомобільний транспорт має найбільше переваг. Альтернативними варіантами доставки є – комбіновані перевезення (поєднання двох або кількох методів перевезення товару), що дає змогу зменшити витрати транспортування, підвищити зручність і гнучкість поставки.

**На шостому етапі** товароруху здійснюється оцінка та контроль за товарорухом. На цьому етапі визначаються показники, що можуть бути використані для оцінки ефективності системи товароруху, а саме:

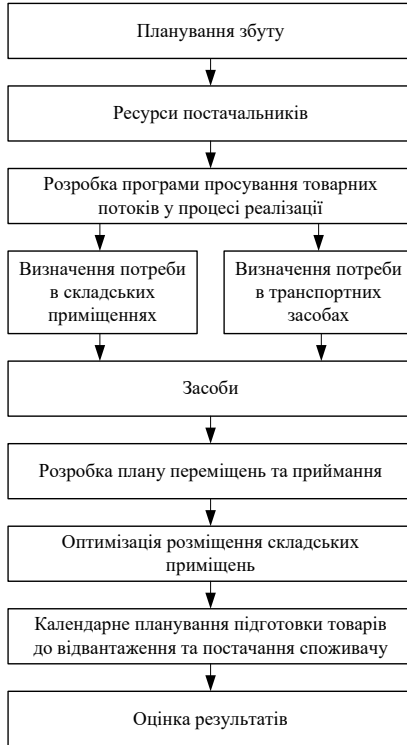
- час оброблення одного замовлення;
- час виконання одного замовлення;
- час, протягом якого товар зберігається в запасі;
- частка вантажів, які надійшли неушкодженими;
- частка випадків своєчасної доставки вантажів;
- витрати товароруху.

Зміст контролю за товароруху полягає у співставленні поставлених цілей і досягненнях результатів, з метою виявлення відхилень та їх

швидкого усунення.

Складовою частиною планування товароруху є розробка плану збуту продукції підприємства. Планування збуту продукції відбувається паралельно із розробкою плану товароруху і деякі етапи цих процесів збігаються (рис. 2.5).

**Довідково:**  
*План збуту продукції – це обсяг продукції і послуг, який визначається попитом у процесі дослідження ринку і буде реалізований протягом планового року.*



**Рисунок 2.5 – Алгоритм планування збуту продукції**

На першому етапі на основі планових показників виробництва визначаються обсяги потреби в ресурсах та їх основні постачальники. При нестачі тих чи інших ресурсів необхідно узгодити план виробництва та збуту продукції, з урахуванням фінансово-економічних і матеріально-технічних ресурсів.

Другий етап розробки плану збуту передбачає розробку програми руху потоків виробів по всьому розподільчому ланцюгу: від

виробничих підрозділів підприємства до торгових центрів кінцевого продажу, чи навіть окремих споживачів продукції. На заключному етапі розробки плану збуту складається програма переміщень товарів, оптимізується схема розміщення складських приміщень і транспортних потоків, складаються календарні плани-графіки підготовки товарів для відвантаження та поставок. Планування товароруку є важливою частиною маркетингового менеджменту підприємства, оскільки від ефективності виконання цього процесу залежать не лише витрати підприємства, а й зміст обслуговування споживачів.

## 2.2 Методи управління відносинами у каналах товароруку

*Канал товароруку* (розподілу) – це шлях по якому товари пересуваються від виробника до споживача, тобто сукупність організацій та осіб, які допомагають передавати право власності на товар. Основними учасниками даного процесу є посередники, які поліпшують оперативність розподілу та зменшують необхідну кількість зв'язків між виробником та споживачем (рис. 2.6).

Основними функціями каналу розподілу є: торгівля; дослідження; транспортування; складування; інвестування; прийняття ризику; фінансування та інше. Деякі з ключових функцій:

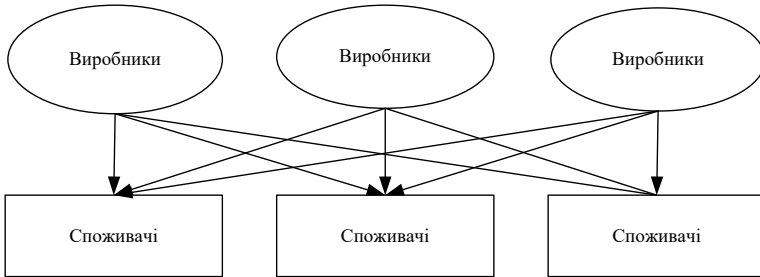
*Сприяти передачі права власності:* канали розподілу дозволяють законно передавати право власності на продукти від виробника до кінцевого споживача. Через ці канали укладаються договори купівлі-продажу для підтримки транзакції.

*Доставка продукту:* канали розподілу гарантують, що продукти будуть доступні споживачам у потрібний час і в потрібному місці. Це передбачає координацію таких видів діяльності, як складування, транспортування та логістика доставки, а також управління запасами.

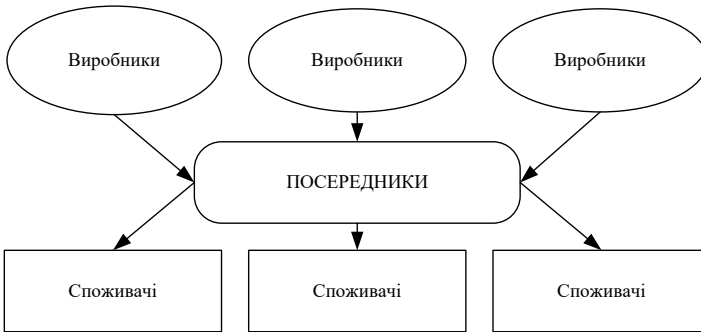
*Надання інформації та просування:* канали розповсюдження є важливим джерелом інформації про продукти, їхні функції, переваги та відповідні рекламні акції. Посередники в каналах збуту можуть надавати поради та рекомендації споживачам, що сприяє прийняттю кращих рішень щодо покупки.

*Виконання функцій логістики:* канали розподілу беруть участь у різноманітних логістичних діях, таких як складування, управління запасами, пакування та маркування продуктів. Ці функції гарантують, що продукти знаходяться в оптимальному стані та готові до розповсюдження.

Прямий продаж - 9 контактних ліній



Продаж через посередників - 6 контактних ліній



**Рисунок 2.6 – Логічне обґрунтування появи посередників**

Разом з тим, канали розподілу мають такі властивості: поглинають дефіцитні ресурси; виконують функції краще завдяки спеціалізації; функції виконуються різними учасниками каналу. Залежно від підходу розподілу канали поділяють на прямі та непрямі; канали прямого та зворотного руху. *Прямими* вважаються канали розподілу до складу яких не входять посередники. *Непрямі* – канали в яких приймають участь оптові та роздрібні посередники. *Канали прямого руху* – продукція просувається від виробника до споживача. *Канали зворотного руху* – товари просуваються від споживача до виробника (наприклад, утилізація відходів, приймання склотари (рис. 2.7).

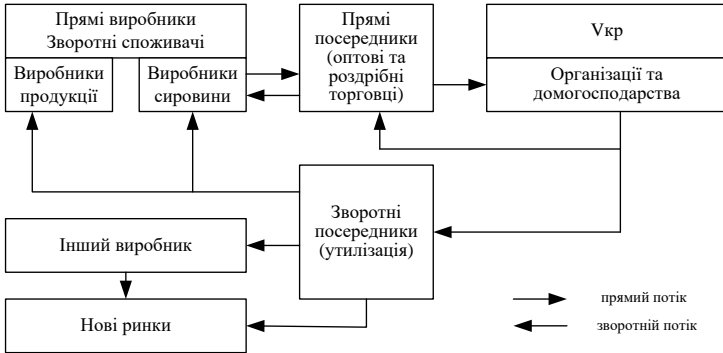


Рисунок 2.7 – Загальна схема організації потоків товароруку

Канали розподілу можуть включати різну кількість посередників. Рівнем каналу розподілу називають кількість посередників, що входять до каналу. Кількість рівнів визначає довжину каналу. Ширина каналу – кількість посередників на кожному рівні каналу. Розрізняють канали нульового, першого, другого та більше рівня (рис. 2.8). Канали прямого та зворотного руху суттєво відрізняються між собою, їх порівняльна характеристика подана у таблиці 2.3.

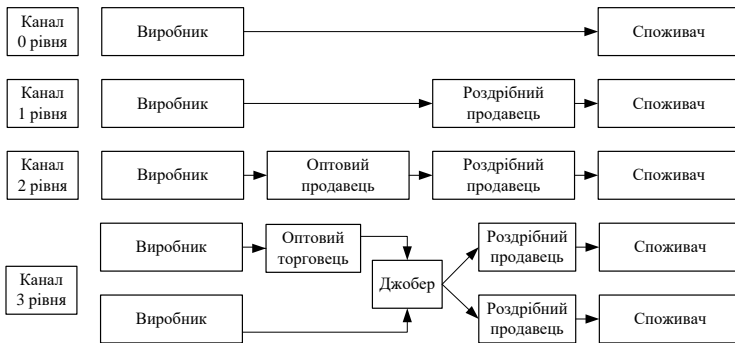


Рисунок 2.8 – Рівні каналів товароруку

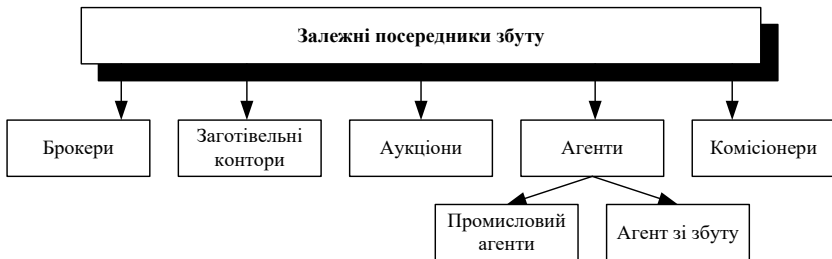
Незважаючи на велику різноманітність посередників, їх можна поділити на дві групи: залежні та незалежні посередники.

**Довідково:**  
Джобер – дрібнооптовик або посередник у роздрібній торгівлі товарами.

**Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика прямих та зворотних каналів товароруху**

Показник	Прямі канали	Зворотні канали
Продукція	Висока вартість одиниці продукції Високий рівень диференціації продукції Часті нововведення Невелика кількість виробників	Низька вартість одиниці продукції Низький рівень або відсутність диференціації Рідкі нововведення або їх відсутність Велика кількість джерел
Ринки	Операції раціоналізовані Велика кількість кінцевих споживачів Велика різноманітність вимог споживачів Пропозиція часто менше попиту або відповідає йому	Операції не раціоналізовані Невелика кількість кінцевих споживачів Вимоги споживачів стандартизовані Пропозиція зазвичай перевищує попит Незначні відмінності у асортименті
Основні функції	Формування асортименту Розподіл Значні зусилля по стимулюванню збуту Створення спекулятивних товарно-матеріальних запасів Упаковка	Сортування Накопичення Незначні зусилля по стимулюванню збуту Створення невеликої кількості спекулятивних товарно-матеріальних запасів Збирання

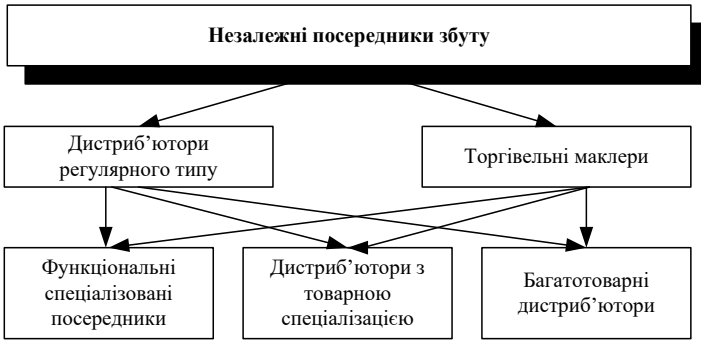
Залежні посередники не беруть на себе права власності на товар, а незалежні приймають на себе це право. До залежних посередників відносять: брокерів, закупівельні контори, агентів, аукціони, комісіонерів (рис. 2.9). Незалежні посередники можуть бути класифіковані в залежності від того, мають вони складські приміщення чи ні (рис. 2.10).



**Рисунок 2.9 – Класифікація залежних посередників**

Змішані канали розподілу доцільно використовувати тоді, коли існує висока концентрація ринку в одному районі (раціональний прямий збут) та невеликий попит на продукцію одної номенклатурної групи, та

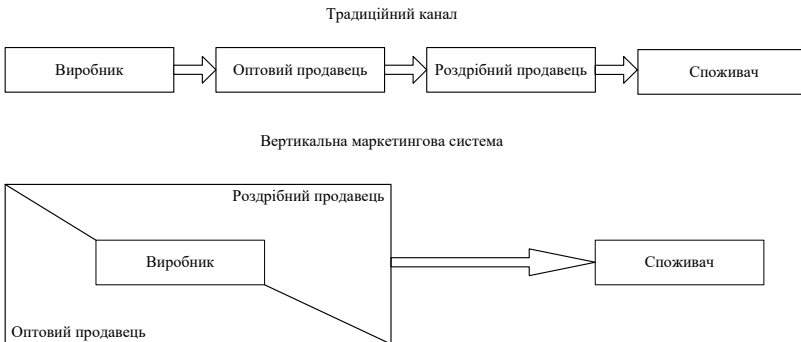
розпорошення споживачів в іншому районі (раціональною є реалізація продукції оптовими посередниками).



**Рисунок 2.10 – Класифікація незалежних посередників**

Природна сегментація ринку також здатна вплинути на прийняття рішення щодо використання змішаних каналів розподілу. Під час обрання каналів збуту необхідно враховувати їхні порівняльні характеристики (табл. 2.4).

Традиційна маркетингова система складається з учасників, що діють як незалежні організації та мають свої комерційні інтереси. Для вертикальної маркетингової системи властиво те, що всі учасники діють як єдина організація, тобто цілі узгоджені (рис. 2.11).



**Рисунок 2.11 – Традиційна та вертикальна маркетингова системи**

**Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика каналів збуту**

Характеристика	Прямі канали	Непрямі канали		Змішані канали
		Оптові підприємства	Агенти зі збуту	
Ринок	вертикальний	горизонтальний	вертикальний	будь-який
Обсяг збуту	невеликий	великий	середній	великий
Контакти з виробником	дуже тісні	незначні	малі	середні
Витрати на збут	найвищі	середні	найнижчі	оптимальні
Політика цін	дуже гнучка, швидко враховує кон'юнктуру ринку	гнучка, оперативно враховує зміни на ринку	недостатньо гнучка, потребує узгодження зміни цін з виробниками	у цілому гнучка, задовольняє виробників та споживачів
Знання предмету збуту	відмінне	задовільне	добре	оптимальне
Зона дії	вузька, у місці концентрації споживачів	широка, по всьому ринку	вузька, але декілька агентів охоплюють увесь ринок	найбільш повна
Право власності на товар у процесі збуту	у виробника	у посередника	у посередника	виробника або посередника
Фінансовий стан виробника	сильний	слабкий, середній	слабкий	нормальний
Можливості технічного обслуговування товару	найвищі	низькі	середні	різні
Норма прибутку	висока	низька	низька	середня
Рівень стандартизації	низький	високий	високий, середній	будь-який
Якість звітності	висока	низька	найнижча	нормальна

Існують три типи вертикальної маркетингової системи: договірні, керовані та корпоративні (рис. 2.12).



**Рисунок 2.12 – Типи вертикальних маркетингових систем**

*Договір*на вертикальна маркетингова система – сукупність незалежних фірм, що пов’язані договірними угодами та координують

**Довідково:**  
**Франчайзинг** – це контрактне партнерство між компанією (франчайзером), що надає франшизу та незалежним учасником каналу (франчайзі), що придбаває франшизу та отримує право продавати продукцію або послугу даної марки.

програми своєї діяльності для сумісного досягнення більшої економії та/або більших комерційних результатів, ніж це можна зробити поодиночі.

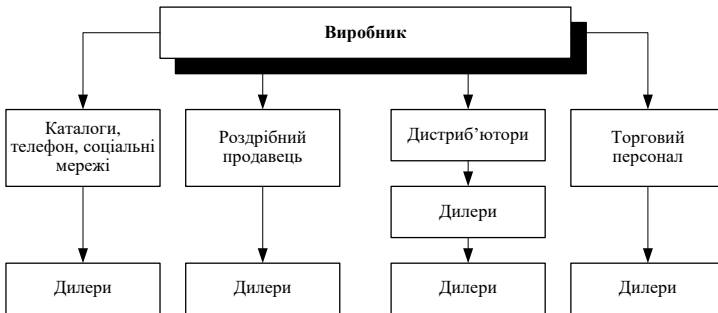
У межах договірних вертикальних маркетингових систем, з метою реалізації товарів, використовують *франчайзинг*. Франчайзер, зазвичай, дозволяє користуватись торговою маркою та стилем, забезпечує початковим капіталом, надає допомогу у маркетингу та бухгалтерії, а також передає технологію виробництва. У свою чергу він отримує винагороду, у вигляді початкових виплат, орендної плати за обладнання та визначену частку прибутку (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5 – Види франчайзингових систем**

<b>Вид</b>	<b>Зміст</b>
Територіальний франчайзинг	Привілеї, що надаються франчайзинговою системою, поширюються на територію декількох регіонів (країн, областей). Власник франшизи несе відповідальність за створення та підготовку, на відповідній території, окремих франчайз та отримує комісійні від усіх продажів на цій території
Операційний франчайзинг	Окремий, незалежний франчайзер, що керує роботою власного підприємства на умовах франчайзингової угоди. Безпосередньо взаємодіє, або з головною організацією, або з територіальною структурою, що здійснює франчайзинг
Мобільний франчайзинг	Підприємство-франчайза, що розповсюджує свій товар з пересувного транспортного засобу, що знаходиться в її власності, або орендована у франчайзера
Дистрибу'ютерство	Підприємство-франчайза отримує право власності на різні товари, а потім продає їх субфранчайзі, що також працює на основі франчайзингової угоди
Спільне володіння	Франчайзер та франчайза здійснюють спільні інвестиції та розподіляють між собою прибуток
Оренда	Франчайзер здає в оренду франчайзі землю, будинки та обладнання
Ліцензування	Франчайзер дає франчайзі ліцензію на використання своїх торгових марок та комерційних технологій. Франчайзер, або сам поставляє товар, або передає франчайзі перелік затверджених постачальників
Виробництво	Франчайзер надає особливе право на виробництво свого товару з використанням визначених матеріалів та технологій. Франчайза використовує методи продажу, що застосовує франчайзер
Обслуговування	Франчайзер описує різні моделі, що дозволяють франчайзі професійно представляти послуги

**Корпоративна вертикальна маркетингова система** – система в якій послідовні етапи виробництва та розподілу об'єднані в межах одного володіння. **Керована вертикальна маркетингова система** координує діяльність низки послідовних етапів виробництва та розподілу, не через приналежність до одного власника, а завдяки розмірам та потужності одного з учасників. У сучасних реаліях використовують комбіновані маркетингові системи (рис. 2.13). *Комбіновані маркетингові системи* – багатоканальні системи розподілу, при яких яка-небудь підприємство формує два або більше каналів розподілу, щоб охопити два або більше сегментів ринку.

**Довідково:**  
**Франшиза** – це ліцензія на право продажу продукції франчайзера учасниками каналу (франчайзі).



**Рисунок 2.13 – Комбінована маркетингова система**

Цифрові технології змінили те, як підприємства, особливо малі, використовують прямі канали збуту. Із зростаючим попитом споживачів на онлайн-магазини та прості у використанні інструменти електронної комерції прямі продажі зазвичай дорівнюють більшому успіху для бізнесу. Замість того, щоб покладатися на відносини з роздрібними продавцями для продажу своїх продуктів, програмне забезпечення та технологія продажу штучного інтелекту) дозволяють компаніям керувати продажами та автоматично досягати високого рівня управління взаємовідносинами з клієнтами.

Інтернет-реклама через соціальні мережі та пошукові системи націлена на конкретні території чи демографічні показники; мережі соціальних медіа все більше вважаються галузевим стандартом і змінюють традиційні маркетингові стратегії.

Якщо компанія продовжує використовувати непрямі канали дистрибуції, цифрові технології також дозволяють їй ефективніше керувати відносинами з оптовими та роздрібними партнерами.

### 2.3 Оцінка ефективності функціонування каналів товароруху

Обрання каналів розподілу є важливим елементом роботи підприємства. Канали збуту включають оптовиків, роздрібних торговців, дистриб'юторів та Інтернет. Збільшення кількості способів, якими споживач може знайти товар, може збільшити продажі, але це також може створити складну систему, яка, інколи, ускладнює управління розподілом. Довші канали розподілу також можуть означати менший прибуток для кожного посередника на цьому шляху. Не всі канали працюють для всіх продуктів, тому компаніям потрібно вибрати правильний, який відповідає загальній місії та стратегічному баченню підприємства, включаючи цілі продажів.

Термін «канал розподілу» стосується методів, які використовує компанія для доставки своїх продуктів або послуг кінцевому споживачу. Він часто включає мережу посередницьких підприємств, включаючи виробників, оптових і роздрібних торговців. Вибір і моніторинг каналів збуту є ключовим компонентом управління ланцюгами поставок. Відтак, підприємство, під час обрання каналів розподілу має вирішити низку питань щодо його організації (рис. 2.14).

Підприємство може організувати збут своєї продукції декількома альтернативними шляхами:

- зробити це самостійно (традиційна система);
- скористатися ланцюгом незалежних посередників (горизонтальна маркетингова система);
- створити єдину систему розподілу, об'єднавши зусилля з іншими компаніями (вертикальна маркетингова система);
- використати декілька каналів розподілу для охоплення різних сегментів ринку (комбінована маркетингова система).

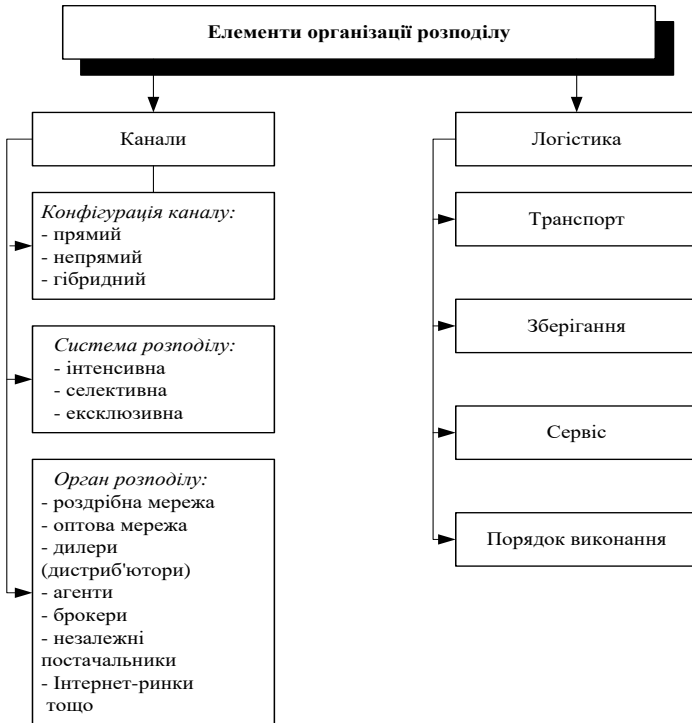
Спосіб організації каналів у значній мірі залежить від того, прагне підприємство створити власні канали, або використовувати вже існуючі, тобто існує альтернатива використанню вертикальної інтеграції – або самостійне створення каналу шляхом росту за рахунок нових капіталовкладень, або поглинання нових компаній, або придбання послуг субпідрядників. Критеріями вибору каналів є цілі та функції розподілу, що підпорядковані загальним маркетинговим цілям. Основними цілями створення каналу розподілу є:

- досягнення максимального охоплення – одна з головних цілей каналів розподілу полягає в тому, щоб товари охопили якомога більше споживачів на цільовому ринку. це передбачає створення ефективної мережі торгових точок і каналів розподілу, які охоплюють широкі географічні території;

– оптимізація ефективності логістики – канали розподілу спрямовані на мінімізацію витрат і максимізацію ефективності в ланцюжку постачання. це передбачає ефективне планування та виконання логістичних заходів, таких як транспортування, складування, складування та управління запасами;

– покращення взаємодії з клієнтами – канали збуту прагнуть забезпечити задовільну взаємодію з клієнтами, забезпечуючи наявність і доступність продукту, а також належне обслуговування клієнтів. мета полягає в тому, щоб задовольнити потреби та очікування споживачів;

– збільшення продажів і отримання прибутку – головна мета каналів розподілу полягає в створенні продажів і збільшенні доходу компанії. це досягається завдяки тому, що продукти потрапляють до споживачів у потрібний час і в потрібному місці.



**Рисунок 2.14 – Організація розподілу товарів підприємства**

Під час обрання структури каналу розподілу розглядаються три

питання: здійснювати прямий збут чи скористатись посередниками, визначити довжину та визначити інтенсивність каналів розподілу. Критерії обрання структури каналу розподілу представлено у таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7 – Критерії обрання каналів збуту**

Прямий збут	Непрямий збут	Гібридний канал
- обсяг продажу виправдує витрати на прямий збут - споживачі, для яких призначається продукція, зосереджені в одному регіоні - товари є вузькоспеціалізованими або виготовляються на замовлення - ціна на товар постійно змінюється	- зменшення кількості контактів - зменшення витрат завдяки економії на масштабі - економія часу і зусиль виробника і споживача завдяки розширенню асортименту продукції різних виробників - можливість забезпечення оптимальних обсягів поставок - підвищення якості обслуговування споживачів	- пряма взаємодія з продавцем, але також бере участь посередник - адаптація до конкретних потреб ринку - використання роздрібного продавця для розповсюдження продукту або послуги

Організація каналів розподілу залежить також від специфіки товару підприємства. Канали розподілу споживчих товарів подано на рисунку 2.8. Канали розподілу промислових товарів відрізняються типом посередників.

Канали розподілу послуг відрізняються від каналів розподілу товарів, адже, на відміну від товарів послуги, вони мають власні особливості, а саме їхня невіддільність від виробника та нездатність до зберігання зумовлюють необхідність створення власних філій для розширення географії збуту. Крім того сфера послуг поєднує велику кількість галузей всередині яких існує своя специфіка.

Непрямий розподіл передбачає врахування довжини каналу збуту, тобто яка кількість проміжних ланок у каналі є доцільною. Довжина каналу залежить від того на якій відстані від виробника знаходяться споживачі. Якщо ця відстань невелика, то доцільно використовувати прямі канали, якщо ж відстань досить велика то краще використати непрямий збут.

Структура каналу розподілу залежить також від маркетингової стратегії охоплення ринку, яку обирає підприємство. Наразі існує три варіанти: інтенсивний розподіл, селективний розподіл та ексклюзивний розподіл (табл. 2.8)

Обираючи канал збуту враховують кілька ключових факторів:

- характер продукту;
- цільовий ринок;
- конкуренція та позиція на ринку;
- внутрішня спроможність і ресурси;

- витрати та прибутковість;
- контроль і відносини з клієнтами;
- гнучкість і адаптивність.

**Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика стратегій охоплення ринку**

Показник	Інтенсивний розподіл	Селективний розподіл	Ексклюзивний розподіл
Кількість торгових точок	Максимально можлива	Обмежена	Один на певному ринку
Вид товару	Товари повсякденного попиту; допоміжні товари промислового призначення	Побутова техніка, електротовари, модний одяг	Високоякісна та дорога продукція (автомобілі, парфуми, хутро)
Переваги, що отримує виробник	Економія на масштабах виробництва	Можливість обрати посередників	Підтримка з боку посередника щодо реклами та просування продукції
Недоліки	Необхідність самостійно рекламувати свою продукцію	Втрата певної частини ринку	Висока вартість виробів, що обмежує кількість споживачів

Створення оптимального каналу розподілу здійснюється за допомогою таких підходів:

- вартісний підхід – передбачає порівняння витрат на кожний альтернативний канал;
- науково-управлінський підхід – використовується теорія рішень та операційні дослідження;
- суб’єктивно-об’єктивний підхід – альтернативні канали оцінюються за найважливішими факторами, а саме, необхідні інвестиції, очікуваний прибуток, досвід підприємства на ринку, тощо.

**Довідково:**  
*Управління каналом розподілу стосується процесу нагляду за рухом товарів від постачальника чи виробника до точки продажу.*

Обравши оптимальний канал розподілу необхідно визначитися з якими конкретно посередниками працюватиме підприємство, як їх мотивувати, оцінювати. Рішення щодо управління каналом розподілу включає в себе: відбір та мотивацію окремих учасників каналу; навчання; оцінку якості їх роботи; урегулювання конфліктів. Сучасне управління розподілом охоплює більше, ніж просто переміщення продуктів із точки А в точку Б. Це також збір і обмін відповідною інформацією, яка може бути використана для визначення ключових можливостей для зростання та конкурентоспроможності на ринку, обрання посередників тощо.

Оцінка конкретного посередника, на етапі його обрання,

здійснюється за допомогою низки критеріїв (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9 – Критерії вибору торгових посередників**

Критерій	Зміст
Фінансове становище	Широкі фінансові можливості, стійкий стан, досвід роботи у даній сфері бізнесу
Організація та основні показники збуту	Наявність розгалуженої мережі збуту, високі темпи товарообігу, кількість зайнятих співробітників, рівень компетенції в технічній та комунікаційній сферах діяльності, динаміка обсягів продажу за останніх 5 років
Збутом якої продукції займається посередник	Якими товарами торгує, чи збуває товари конкурентів, яка кількість товарів
Загальна кількість товарів різних фірм	Якщо дуже багато, то чи буде приділено достатньо уваги конкретному товару
Репутація дилера	Відгуки інших виробників, посередників, споживачів
Охоплення ринку	у географічному розрізі потрібно уникати дублювання мережі збуту та конфліктів між дилерами; у галузевому розрізі мережа збуту повинна охоплювати основні групи покупців; періодичність отримання замовлень – чим рідше замовлення, тим менша вірогідність збереження своєї присутності у бізнесі
Запаси та складські приміщення	Головне у будь-який час поставити продукцію споживачеві
Управління	Впевнене лідерство у своїй сфері – гарантія успіху

Управління калом розподілу стикається з кількома проблемами, які підприємство має вирішити, щоб забезпечити безперерйну роботу та досягти бажаних результатів. Ці виклики включають:

**1. Конфлікт каналів.** Конфлікт каналів може виникнути, коли між партнерами по каналу існують розбіжності, конкуренція або різні інтереси. Конфлікти можуть виникнути щодо ціноутворення, території, рекламної діяльності або ролей і обов'язків каналу. Управління та вирішення конфліктів каналів вимагає ефективного спілкування, співпраці та встановлення взаємовигідних угод.

**2. Координація та співпраця.** Управління кількома партнерами та координація їх діяльності може бути складним. Забезпечення ефективною співпраці та спілкування між виробниками, оптовиками, роздрібними торговцями та іншими посередниками має вирішальне значення.

**3. Обмін інформацією та даними.** Ефективне управління каналом розподілу вимагає своєчасного та точного обміну інформацією та даними між партнерами по збуту. Однак можуть виникнути проблеми щодо сумісності даних, інтеграції технологій, безпеки даних

і конфіденційності. Важливо забезпечити безперервний потік інформації та запровадити надійні механізми обміну даними.

**4. Зміна очікувань клієнтів:** очікування та переваги клієнтів постійно змінюються. Задоволення потреб клієнтів щодо персоналізованого досвіду, швидкої доставки, зручних варіантів оплати та відмінного обслуговування клієнтів створює проблеми для каналів дистрибуції. Адаптація до мінливих очікувань клієнтів вимагає гнучкості та постійних інновацій.

**5. Технологічний прогрес:** швидкий розвиток технологій має значний вплив на управління каналами розподілу. Організації повинні бути в курсі технологічних розробок, таких як платформи електронної комерції, системи управління ланцюгами поставок, інструменти відстеження запасів і програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами. Ефективне впровадження та інтеграція нових технологій може бути проблемою.

**6. Нестабільність ринку:** ринкові умови, поведінка споживачів і конкурентний ландшафт можуть бути нестабільними, що призводить до невизначеності та коливань попиту. Управління рівнем запасів, оптимізація виробничих потужностей і швидке реагування на зміни ринку вимагають ефективного прогнозування, планування та гнучкості в управлінні каналами розподілу.

**7. Відповідність нормам і законодавству:** канали розповсюдження мають відповідати різноманітним нормативним і правовим вимогам, зокрема щодо ліцензування, стандартів безпеки продукції, маркування та угод про розповсюдження. Забезпечення відповідності в багатьох юрисдикціях і бути в курсі мінливих правил може бути складним завданням.

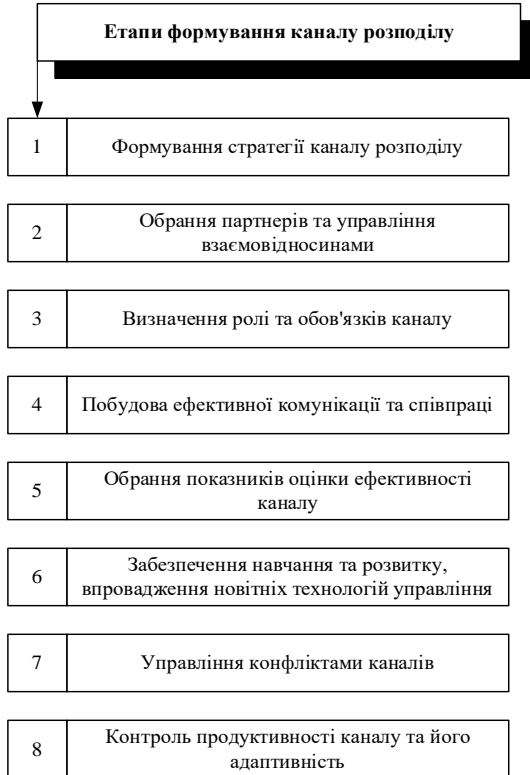
**8. Вимірювання ефективності каналів:** Вимірювання ефективності каналів розподілу може бути складним завданням. Розробка відповідних ключових показників ефективності, збір точних даних і ефективний аналіз продуктивності каналу потребують надійних систем вимірювання та можливостей аналізу даних.

**9. Розширення та оптимізація каналів:** розширення каналів збуту на нові ринки чи території, інтеграція онлайн- і офлайн-каналів або оптимізація існуючих структур каналів може бути складною справою. Організації повинні ретельно оцінювати ринкові умови, можливості партнерів і переваги клієнтів, щоб приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати успішні стратегії розширення каналів.

**10. Конкурентний тиск:** Керівництво дистрибуторськими каналами працює в жорсткому конкурентному середовищі. Організації повинні диференціювати свої пропозиції, покращувати взаємодію з

клієнтами та постійно впроваджувати інновації, щоб випереджати конкурентів. Управління конкурентним тиском і ефективне позиціонування каналу розподілу на ринку є постійним викликом.

Розробка ефективного каналу розподілу сприяє зменшенню ризиків, допомагає оптимізувати ефективність каналів, підвищити задоволеність клієнтів і досягти конкурентної переваги. Розробка ефективного каналу містить етапи представлені на рис. 2.15.



**Рисунок 2.15 – Етапи створення ефективного каналу розподілу**

Ефективне управління каналами розподілу має вирішальне значення для досягнення досконалості ланцюга постачання. Управління передбачає стратегічне планування, координацію та контроль різних посередників задля забезпечення ефективного потоку продукції від виробників до кінцевих споживачів.

Розуміючи ключові концепції, функції, типи, сегментацію ринку,

вибір каналів, управління конфліктами, вимірювання ефективності, проблеми та найкращі практики, пов'язані з управлінням каналами розподілу, організації можуть покращити охоплення ринку, задоволеність споживачів і загальну ефективність ланцюжка поставок. Застосування таких технологій, як системи PRM, може додатково оптимізувати управління каналами розподілу, що призведе до підвищення операційної ефективності, прибутковості та сталого зростання.



## Завдання для самоперевірки

### *Питання для самоперевірки*

1. Поняття товароруху та його складові елементи.
2. Етапи планування товароруху.
3. Стандарти обслуговування та їхні основні елементи.
4. План збуту та його основні етапи.
5. Поняття каналів розподілу та їх рівні та види.
6. Види маркетингових стратегій розподілу.
7. Критерії обрання каналу розподілу.
8. Цілі каналу розподілу.
9. Франчайзинг у маркетинговій системі розподілу.
10. Види та призначення посередників у каналах розподілу.

### *Тестові завдання*

#### **1. Канал розподілу – це:**

- а) мережа компаній або посередників, через які кінцевий покупець купує товар або послугу;
- б) система, що забезпечує доставку товарів до місць продажу у чітко визначений час та з максимально високим рівнем обслуговування покупців;
- в) процес нагляду за рухом товарів від постачальника чи виробника до точки продажу.

#### **2. Основними каналами розподілу компанії є:**

- а) виробник, агент, оптовик;
- б) прямий, непрямий, гібридний;
- в) виробник, роздрібний продавець, кінцевий споживач.

#### **3. Управління розподілом – це:**

- а) Процес нагляду за рухом товарів від постачальника чи виробника до точки продажу;

- б) мережа компаній або посередників, через які кінцевий покупець купує товар або послугу;
- в) система, що забезпечує доставку товарів до місць продажу у чітко визначений час та з максимально високим рівнем обслуговування покупців.
4. \_\_\_\_\_ канал дозволяє споживачеві робити покупки у виробника.
- а) прямий;
- б) непрямий;
- в) гібридний.
5. Продаж товару виробником безпосередньо роздрібною торгівлю, який потім продас товар кінцевому споживачеві, відбувається на \_\_\_\_\_ рівні.
- а) 1;
- б) 2;
- в) 3.
6. Джеббер є учасником \_\_\_\_\_ рівня каналу розподілу.
- а) 1;
- б) 2;
- в) 3.
7. Створення оптимального каналу розподілу здійснюється за допомогою таких підходів:
- а) вартісний, науково-управлінський, суб'єктивно-об'єктивний;
- б) вартісний, аналітичний, прогнозний;
- в) аналітичний, прогнозний, ефективності.
8. Охоплення ринку є критерієм відбору:
- а) посередників;
- б) каналу розподілу;
- в) політики збуту.
9. Стратегії охоплення ринку передбачають:
- а) інтенсивний, селективний, ексклюзивний розподіл;
- б) досвід і знання;
- в) зменшення витрат і ризиків.
10. Максимальна ефективність і збереження іміджу бренду шляхом розповсюдження продуктів через обмежену кількість роздрібних точок, які найкраще відповідають цільовому ринку – це \_\_\_\_\_ розподіл:
- а) інтенсивний;
- б) вибірковий;
- в) ексклюзивний.

### Тема 3. СИСТЕМА РОЗПОДІЛУ ТА ДИСТРИБУЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 3.1 Особливості дистрибуційної політики підприємства.
- 3.2 Особливості управління каналами розподілу товарів на підприємстві.
- 3.3 Логістичні основи організації системи розподілу товарів підприємства.

#### Основні терміни та поняття теми:



*Товари. Дистрибуція. Логістика. Канали збуту. Управління каналами збуту. Агенти зі збуту. Алгоритм планування процесу збуту товарів. Коефіцієнт ефективності збуту.*

#### 3.1 Особливості дистрибуційної політики підприємства

Розподіл товарів на підприємстві є одним з елементів комплексу маркетингу підприємства й поєднує напрями діяльності, які забезпечують доведення товарів до споживачів, тобто їх збут.

**Довідково:**

**Дистрибуція** – процес організації та управління збутом продукції, спрямований на забезпечення її доступності у визначеному місці, у потрібний час, у необхідному обсязі та з відповідним рівнем обслуговування.

**Організація збуту** – це цілеспрямований процес формування, координації та контролю діяльності підприємства, спрямований на ефективну реалізацію продукції шляхом вибору каналів збуту, побудови збутової структури, управління персоналом і забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

За своїм змістом відносини між елементами, що складають канал розподілу, не відрізняються від відносин між елементами будь-якої іншої організованої структури. Вони складається з людей і структурних підрозділів, які погодилися на деякі обмеження волі дій задля досягнення конкретної загальної мети діяльності підприємства.

Канали збуту товарів складаються із торговельних організацій, за допомогою яких вони можуть просуватися на ринок. Деякі з цих торговельних організацій є частиною внутрішньої організаційної структури підприємства, інші – незалежні комерційні підприємства. Існують і гуртові підприємства, які належать виробникам або контролюються ними.

Одні торговельні посередники купують та продають товари від свого імені, інші діють як агенти і тільки організовують укладання угод купівлі-продажу.

**Таблиця 3.1 – Основні складові організації збуту**

Складова	Зміст та характеристика
Збутова стратегія	Визначення цілей збуту, цільових ринків, обсягів продажу, позиціонування продукції та пріоритетних каналів реалізації
Збутова структура	Формування організаційної структури збуту (відділ продажу, дилери, дистриб'ютори, торгові представництва)
Канали збуту	Вибір і управління прямими, непрямими та омніканальними каналами реалізації
Управління персоналом із збуту	Підбір, навчання, мотивація та оцінка ефективності працівників служби збуту
Планування прогнозування продажів	Визначення планових показників реалізації з урахуванням попиту, сезонності та ринкової кон'юнктури
Управління відносинами з клієнтами (CRM)	Формування та підтримка довгострокових відносин зі споживачами, аналіз клієнтської бази
Логістичне забезпечення збуту	Організація складування, транспортування, виконання замовлень і післяпродажного обслуговування
Контроль та оцінка збутової діяльності	Аналіз показників ефективності (обсяг продажу, прибутковість, частка ринку, виконання планів)

Моделі дистрибуції – це структуровані способи організації руху товарів від виробника до кінцевого споживача, що визначають кількість і тип посередників, рівень контролю виробника, логістичні рішення та характер взаємодії з ринком.

Оптимальна система збуту підприємства зазвичай ґрунтується на поєднанні *прямих і непрямих каналів*, що дозволяє збалансувати рівень контролю, витрати та ринкове охоплення.

Переваги прямих каналів збуту. За допомогою прямих контактів із споживачами через свій персонал із збуту виробник може здійснювати цілий комплекс заходів для просування свого товару, які за інших умов виконати неможливо, а саме:

- інтенсивне стимулювання збуту;
  - надання експертних консультацій та кваліфікована допомога, що досягається завдяки обізнаності персоналу у специфіці товару;
  - надання широкого кола послуг з обслуговування товару.
- Недоліки прямих каналів збуту товарів:
- висока вартість їх послуг за рахунок збутових витрат на утримання власного збутового штату, обладнання;
  - збільшуються обсяги робіт з контролю за збутом та логістикою товару та управління цими процесами.

Непрямі канали збуту передбачають обмежений контроль та залежність виробника, проте широке охоплення ринків.

**Довідково:**

**Дистриб'ютор** – це суб'єкт господарювання (юридична або фізична особа-підприємець), який закуповує продукцію у виробника, набуває право власності на товар та здійснює його подальший продаж через власну збутову і логістичну інфраструктуру на визначеній території або ринку.

Таблиця 3.2 – Моделі дистрибуції підприємства

Модель дистрибуції	Характеристика	Переваги
Пряма	Реалізація продукції безпосередньо виробником через власний відділ збуту або цифрові канали	Повний контроль, прямий контакт зі споживачем, висока маржинальність
Опосередкована (непряма)	Продаж через дистриб'юторів, дилерів, агентів	Швидке розширення ринку, передача ризиків
Інтенсивна	Максимальна кількість торгових точок і посередників	Високе ринкове покриття
Селективна	Обмежена кількість відібраних посередників	Баланс контролю та охоплення
Ексклюзивна	Один посередник на території	Високий контроль, іміджевість
Оmnіканальна	Інтеграція офлайн- і онлайн-каналів	Єдиний клієнтський досвід
Гібридна	Поєднання прямих і непрямих каналів	Гнучкість і масштабованість
Цифрова (E-distribution)	Реалізація через e-commerce та B2B-платформи	Швидкість, аналітика, глобальність

**Управління каналами збуту** – це планування, організація та контроль діяльності, як власної системи збутових органів підприємства, так і посередницьких підприємств, які займаються збутом її товарів.

Робота з планування й організації каналів збуту має три етапи:

- етап аналізу, спрямований на визначення видів і підвидів робіт, які доцільно здійснити для продажу товарів та їх успішного просування на ринку;
- етап визначення факторів, які впливають на вибір каналів збуту;
- етап вибору каналів збуту та індивідуальних представників кожного виду збутових органів.

Зазначені етапи передбачають наявність відповідних підходів до управління каналами збуту.

**Вид товару.** Для товарів класу споруди, основне і унікальне допоміжне обладнання, промислові послуги доцільно обирати канали нульового рівня (продукція реалізується безпосередньо від виробника до кінцевого споживача).

Для допоміжного обладнання, яке не потребує значного рівня обслуговування, і допоміжних матеріалів переважно використовуються непрямі канали збуту.

Для матеріалів, напівфабрикатів та деталей рівень каналу буде залежати від обсягу споживання організацією покупцем. Якщо обсяги великі, то виробники віддають перевагу прямим каналам, інакше, виробникам краще укласти угоди з великими гуртовими посередниками.

Для сільськогосподарської сировини канали розподілу можуть бути складними, багаторівневими.

Для робочих допоміжних матеріалів подвійного призначення можуть використовуватись канали розподілу такі, як для товарів широкого вжитку, включаючи роздрібну торгівлю.

**Структура цільового ринку.** Якщо ринок вертикальний (товар може бути проданий лише в одній або декількох галузях, а кількість споживачів у цих галузях невелика), то вигідніше застосувати прямий метод організації збуту. За цих умов:

легко підтримувати безпосередній контакт із споживачами;

можна охопити своїх клієнтів власним персоналом та філіями зі збуту.

Якщо ринок горизонтальний (товар продається споживачам – представникам різних галузей і кількість їх велика), доцільно використовувати послуги посередників, адже економічно недоцільно утримувати власні мережі збуту в кожному регіоні.

**Обсяг збуту на цільовому сегменті ринку.** Якщо для певного товару на кожному з ринків, який обслуговується одним представником служби збуту або одним складом, товар може бути реалізований у значній кількості, то ефективнішим є прямий маркетинг. Якщо обсяг збуту на кожному окремо взятому ринку є невеликий - прямий маркетинг є дуже дорогою системою збуту.

**Ступінь географічної концентрації потенційних споживачів.** За високої географічної концентрації (наприклад, якщо близько 70-80 % всього споживання сконцентровано у одному-двох обмежених регіонах), навіть незважаючи на незначні обсяги закупівель кожного із споживачів, доцільно застосовувати прямі канали розподілу.

**Характер закупівель організаціями-споживачами.** Якщо споживач купує товар дрібними партіями з терміновим постачанням, то вигідніше продавати через оптове підприємство. Якщо споживач бажає купувати товар за контрактом, охоплюючи всю необхідну кількість з постачанням за необхідністю протягом року і виникає потреба у прямому контакті з постачальником і споживачем, тоді відвантаження здійснюється безпосередньо з підприємства.

**Норма прибутку.** Якщо товари мають велику різницю між собівартістю і ціною продажу, то виробник може дозволити собі збут через власну збутову організацію. В іншому випадку виробнику для збуту доводиться вибирати посередників з низькими витратами на збут.

**Стабільність ціни.** Якщо ціни на ринку товару мають тенденцію до істотних коливань, то варто збувати товар власними силами, контролюючи цінову ситуацію на ринку.

**Необхідність додаткових послуг з монтажу, налаштування, ремонту товару і надання консультативної допомоги.** Якщо товари потребують надання фахових консультацій або для їхнього обслуговування вимагаються висококваліфіковані спеціалісти, то виробник повинен організувати систему пунктів або станцій технічного обслуговування, які володіють широким асортиментом запасних частин. Такі станції одночасно використовуються як регіональні філії постачальника.

**Розміри підприємства та його фінансовий стан.** Якщо виробник – потужне підприємство, яке має стійкі фінансові можливості, воно може використовувати програми прямого збуту, які вимагають великих витрат на власну організацію, значних довготермінових капіталовкладень у мережу регіональних базових складів, а також витрат значного оборотного капіталу на створення товарних запасів на складах і надання комерційного кредиту. За інших умов використовуються послуги посередників. Інколи малопотужні підприємства реалізують всю свою продукцію одному потужному споживачу, що ставить їх у повну залежність від нього.

Отже, створюючи систему каналів збуту свого товару, виробник приймає такі рішення:

обрати канал збуту, який найкраще відповідає конкретним умовам реалізації його товару;

прийняти рішення щодо організації роботи на регіональних ринках – користуватись послугами одного збутового органу (розподіл на правах винятковості), декількома збутовими органами (селективний розподіл) чи продавати товар всім діючим на ринку зацікавленим торговельним посередникам (інтенсивний розподіл).

Виробник може обрати одну з чотирьох систем каналів збуту.

1. Збут через власну організацію зі збуту, за наявності мережі регіональних базових складів або без неї, доцільний за умов якщо:

товар реалізується у таких кількостях, які виправдовують витрати на прямий збут;

існує достатня концентрація ринку споживачів;

є потреба у спеціалізованій технічній допомозі, монтажі чи ремонті;

виробник володіє достатніми фінансовими можливостями для організації власної збутової мережі;

ринок товару є вертикальним і збут обмежується нечисленною групою добре відомих споживачів;

ціна підлягає різним коливанням, що викликає необхідність постійного контролю за ринком і адекватного швидкого реагування (без

урегулювання будь-якої зміни в ціні з торговими посередниками);  
різниця між собівартістю і ціною продажу достатня для покриття витрат на прямий збут.

2. Збут через залежних посередників зі збуту:

виробник має нестабільне фінансове становище і сплачує вартість поставки товару на замовлення з грошей отриманих від споживача;  
виробник виходить на ринок, де у нього немає ділових контактів та мало інформації;

збут певного товару вимагає додаткових зусиль щодо просування на ринку, обізнаності, послуг, але у незначному обсязі;

ринок є вертикальним.

3. Збут через незалежних посередників зі збуту коли:

ринок розкиданий так, що обсяг збуту в кожній із географічних зон є недостатнім, ні для утримання власних філій, ні для агенту зі збуту, з його обмеженим товарним асортиментом. Гуртовий посередник, який

**Довідково:**  
**Агент зі збуту** – це незалежний посередник (фізична або юридична особа), який діє від імені та за дорученням підприємства-виробника, здійснює пошук клієнтів, укладення угод та супровід продажів без переходу права власності на товар, отримуючи винагороду у вигляді комісійних.

займається широким асортиментом товарів, може створити загальний обсяг збуту, достатньо великий, щоб отримати прибуток за умов сумісного продажу;

постає вимога щодо швидкості закупки та поставки;

ринок цього товару горизонтальний;

споживачі воліють закупляти товар дрібними, незручними партіями;

різниця між собівартістю виробника і ціною

продажу занадто мала для утримання власних філій;

товар продається такими партіями, що забезпечується економія на транспортних витратах, за умов його придбання через посередника;

виробник володіє не дуже значними коштами, яких вистачає лише для утримання нечисленної збутової організації, що здатна забезпечити збут продукції лише оптовому посереднику;

товар стандартизований або має загальноприйнятну сортність і не вимагаються додаткові маркетингові заходи для його просування на ринку.

4. Використання змішаних каналів розподілу:

в одних районах існує висока концентрація ринку, а в інших споживачі розкидані, тоді в перших районах доцільно застосовувати методи прямого збуту, а в інших – послуги гуртових посередників чи агентів зі збуту;

для одних споживачів продається товар стандартної якості (збут через посередників), для інших – товар з модифікаціями та широким

колом послуг (прямий збут).

Обсяг збуту має бути достатньо великим, щоб взяти на себе витрати на збут та забезпечити необхідний рівень якості збутової діяльності.

Зона дії стосується лише агентів виробника, адже агенти зі збуту беруть на себе реалізацію всієї продукції незалежно від географічного розташування споживачів. Агента-виробника, у цьому випадку, варто обирати із урахуванням зон територій, що обслуговуються щоб найповніше охопити ринок. Якість персоналу зі збуту. Кваліфікація персоналу має бути високою, агенти повинні бути енергійними, агресивними, умілими. Важливою є також наявність вагомих ділових стосунків із підприємствами відповідної галузі.



**Рисунок 3.1 – Фактори, що враховуються виробником товарів під час обрання агента зі збуту та гуртового посередника**

Асортимент товарів – варто переконатись, що товари, якими займається агент, утворюють сприятливе середовище для власної продукції. Асортимент товарів агенту має складатись із подібних товарів (за типом і якістю), які продаються приблизно одним споживачам.

Ставлення посередника до товару передбачає зацікавленість

посередника в його реалізації. Якщо товар виробника добре вписується в асортимент товарів посередника, то він буде просувати його активно.

Знання товару – посередник має відповідні технічні знання щодо галузі та кон'юнктури ринку тощо.

Надійність та становище в галузі. Ступінь надійності потенційного посередника можна оцінити за такими ознаками:

- тривалість роботи в галузі;
- динаміка звітних показників за роками;
- структура капіталу;
- професійний рівень керівництва.

Складські запаси. Наявність відповідних складів, готовність посередника мати в наявності складські запаси продукції.

Фінансовий стан. Гуртове підприємство повинно мати достатні фінансові можливості, що дають змогу забезпечувати постійну наявність необхідних складських запасів товару виробника, вчасно оплачувати рахунки, мати систему знижок, утримувати персонал зі збуту.

Політика цін має бути узгодженою з політикою цін виробника. Якщо виробник намагається досягти єдиного рівня цін на всіх ринках, то йому не варто звертатись до посередника, який відомий систематичним зниженням цін.

Виробник може управляти діяльністю каналів через координацію роботи каналу. З цією метою підприємство встановлює тісні контакти з посередником та проводить різноманітні заохочувальні заходи. До них належать:

*Розробка контракту.* Якщо продукція реалізовується через брокерів, то беруться зобов'язання про закріплення за брокерами тих чи інших партій на певний термін. Якщо товар реалізовується через дистриб'юторів на основі інтенсивного підходу, операції оформляються договорами купівлі-продажу.

Якщо підприємство користується послугами агентів зі збуту чи дистриб'юторів на основі селективного чи ексклюзивного підходів, то відносини між виробником і посередником мають постійний характер, виникає потреба в офіційному документі, який містить зміст домовленості. Це письмовий контракт, який укладається на певний період, і який, за бажанням, може бути пролонговано. Контракт може бути укладений й на невизначений термін з правом розірвати його з повідомленням про це заздалегідь. Контракт містить перелік прав та обов'язків сторін.

*Захист інтересів посередника зі збуту.* Виробник зобов'язаний узгодити ступінь захисту інтересів торговельного посередника. За

селективного розподілу виробник може обмежити збут певною групою посередників і буде продавати свій товар лише певному колу. Конкуренція між посередниками сприяє виробнику, адже коли надається виняткове право одному посереднику, він працює з більшим ентузіазмом.

*Вимоги щодо складських запасів.* У контракті, зазвичай, зазначається мінімальний розмір складських запасів для термінового виконання замовлень (норматив складських запасів). Після щорічної інвентаризації складів можна узгодити повернення виробнику застарілого чи неходового товару. Це сприяє встановленню вищого нормативу складських запасів у посередника.

*Компенсація послуг посередників зі збуту, які отримують комісійні винагороди або торговельну націнку.* Відсоток націнки чи розмір винагороди є більш чи менш стандартними для кожної галузі, хоча вона може коливатися залежно від складності процесу збуту, загального обсягу збуту тощо.

*Узгодження цінової політики.* Посередник зацікавлений в отриманні від постачальника певних гарантій збереження фінансових інтересів на випадок зниження цін, що автоматично знижує вартість наявних на складі товарів.

Виробник може надавати посередникам, дилерам або торговим агентам комплекс заходів та ресурсів за для стимулювання продажу своєї продукції, підвищення ефективності збуту та просування товарів на ринку.

#### **Основні характеристики допомоги зі збуту:**

- не є прямим зниженням ціни для кінцевого споживача, хоча може включати знижки чи бонуси посередникам;
- надається на договірних умовах у рамках співпраці з каналами збуту;
- спрямована на підтримку маркетингових та комерційних активностей партнерів;
- може бути як грошовою, так і негрошовою (рекламні матеріали, навчання, участь у виставках тощо).

Дистрибуційна політика підприємства є важливою складовою маркетингової стратегії та визначає ефективність доведення товарів і послуг до кінцевого споживача. Її формування ґрунтується на виборі оптимальних каналів збуту, раціональній організації взаємодії з посередниками та забезпеченні необхідного рівня логістичного сервісу.

У процесі реалізації дистрибуційної політики підприємство може використовувати прямі, непрямі та комбіновані канали розподілу, залучаючи агентів зі збуту, торгових агентів,

дистрибуторів і дилерів. Вибір конкретної моделі дистрибуції залежить від типу продукції, масштабів діяльності, ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції та стратегічних цілей підприємства.



**Рисунок 3.2 – Типи збутової допомоги**

Особливого значення набуває збутова підтримка партнерів, управління каналами розподілу та попередження конфліктів між їх учасниками. Сучасна дистрибуційна політика дедалі більше орієнтується на інтеграцію маркетингових і логістичних процесів, використання цифрових інструментів та формування довгострокових партнерських відносин.

### **3.2 Особливості управління каналами розподілу товарів на підприємстві**

Управління каналами розподілу є ключовою складовою маркетингової та логістичної діяльності підприємства, спрямованою на

забезпечення ефективного доведення товарів від виробника до кінцевого споживача з мінімальними витратами та максимальним рівнем сервісу. В основі управління каналами розподілу є прийоми та функції системи управління маркетингом на підприємстві. Управління маркетингом здійснюється за допомогою організації маркетингової діяльності, розробки й реалізації програми маркетингу та контролю. До основних завдань управління маркетингом на рівні збутової мережі належать:

- одержання прибутку;
- збільшення частки підприємства на ринку;
- пошук нових ринків збуту;
- дослідження ринку, конкурентів, споживачів тощо;
- підготовка планів закупівель матеріально-технічних та інших ресурсів;

визначення відповідних стимулів для працівників з метою забезпечення високої ефективності системи розподілу тощо.

Функціональні елементи управління каналами розподілу:

- планування – обрання типу та структури каналів;
- організація – формування партнерської мережі;
- мотивація – системи знижок, бонусів, ексклюзивності;
- контроль – аналіз КРІ та ефективності каналів;
- регулювання – усунення дисбалансів і конфліктів.

Кожне підприємство формує свою маркетингову структуру на основі таких моделей:

- а) не інтегровані маркетингові структури – це сукупність відповідних підрозділів, вплив яких на споживачів не скоординований;
- б) інтегровані маркетингові структури – це комплексна сукупність основних підрозділів, управління яких здійснюється з одного координуючого центру.

Найбільш відпрацьованими та поширеними конструкціями моделей побудови управлінських структур є: територіальна модель; товарна модель; модель орієнтована на споживача; матрична модель.

Відомі також неформальні маркетингові структури, які не мають чіткого розподілу завдань і відповідальності. Вони дещо схожі на конструкцію венчурних структур управління. Тому саме такі структури доцільно використовувати під час створення нових каналів розподілу, коли необхідно їх оцінити та удосконалити на протязі певного експериментального відрізка часу. Важливим елементом системи управління каналом розподілу є процедури розробки планів продаж або збуту. У плані зазначаються конкретні маркетингові заходи, які стосуються не тільки питань планування виробництва продукції, а й

питань збутового характеру.

У плані враховується кількість продукції кожного виду, яка буде продана у наступному періоді, можливий рівень сезонних коливань попиту, відповідність торгових запасів існуючим нормативам, умови оплати та терміни поставок продукції на торговельну територію посередників споживачів, умови кредитування, авансування, референцій та рівня інфляції (рис. 3.3).

**Довідково:**

**План продажу (збуту)** – це систематизований документ, що визначає цілі, обсяги, канали, ресурси та заходи з реалізації продукції на певний період часу з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.



**Рисунок 3. 3 – Етапи розробки плану продажу (збуту)**

На першому етапі здійснюється оцінка попиту, місткості ринку, конкурентного середовища, поведінки споживачів та макроекономічних чинників. На другому формуються кількісні та якісні цілі (обсяг реалізації, дохід, частка ринку, кількість клієнтів). Розрахунок планових показників із використанням статистичних,

експертних та аналітичних методів відбувається на третьому етапі. Надалі – обґрунтування використання прямих і непрямих каналів, агентів, дистриб'юторів, цифрових платформ.

П'ятий етап передбачає розробку комплексу заходів зі стимулювання продажу, збутової підтримки та маркетингових комунікацій. Визначення потреб у персоналі, бюджеті, логістиці, інформаційних системах. Також відбувається планування потреби у складських приміщеннях та транспортних засобах. Розподіл планових показників у часі (місяць, квартал, рік). Завершальним етапом є моніторинг виконання, аналіз відхилень та адаптація плану до змін ринкової ситуації. На заключному етапі розробки плану продаж розробляють модель масових переміщень продукції, роблять оптимізацію розробки складських приміщень, складають плани – графіки підготовки товарів до відвантаження та виконання плану постачання продукції споживачам.

Правильне планування процесу продаж забезпечує підприємству комплексне вирішення маркетингових завдань у тому числі з питань організації процесу розподілу. До цих завдань, зокрема, відносять наступні: своєчасне виконання замовлень споживачів з врахуванням терміну їх виконання; скорочення торговельних запасів та покращення їх обігу; оптимальне розподілення перевезень за відповідними видами транспорту; підвищення якості обслуговування споживачів.

Одним із показників оцінки ефективності організації системи збуту є коефіцієнт ефективності збуту, який розраховують за формулою:

$$K_e = \frac{TR_t + TR_n}{U_b + U_o} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де:

$TR_t$ ,  $TR_n$  – загальний об'єм реалізації товарів та послуг, грошові од.;

$U_b$  – сумарні поточні витрати на оренду та інші витрати, що не залежать від об'єму реалізації, грошові од.;

$U_o$  – сукупні витрати обігу, що залежать від змін об'єму реалізації, грошові од.

Також може бути використано **коефіцієнт рентабельності збуту**, який оцінює прибутковість збутової діяльності:

$$R = \frac{P}{U_b + U_o} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

де:

$P$  – прибуток від реалізації продукції.

<b>Довідково:</b>
<b>Коефіцієнт ефективності збуту</b> – це відносний показник, що відображає співвідношення економічного результату збутової діяльності та витрат на її здійснення і використовується задля оцінювання результативності системи розподілу підприємства.

Також може бути застосований коефіцієнт ефективності каналу збуту для порівняння різних каналів:

$$K_e = \frac{P_1}{U_1} \quad (3.3)$$

де:

$P_1$  – прибуток, отриманий через конкретний канал;

$U_1$  – витрати на обслуговування цього каналу.

**Таблиця 3.3 – Основні зовнішні маркетингові фактори**

Група факторів	Зміст факторів	Вплив на систему розподілу
Ринкові	Місткість ринку, структура попиту, сезонність, етап життєвого циклу товару	Визначають інтенсивність і географію розподілу, вибір каналів збуту
Споживчі	Поведінка споживачів, вимоги до сервісу, частота закупівель	Формують рівень логістичного обслуговування та формат дистрибуції
Конкурентні	Кількість конкурентів, їх канали збуту, рівень сервісу	Зумовлюють необхідність оптимізації каналів і підвищення їх ефективності
Економічні	Інфляція, платоспроможність споживачів, валютні коливання	Впливають на витрати розподілу та цінову політику
Правові та регуляторні	Законодавство, митні правила, стандарти	Обмежують або регламентують вибір каналів і методів дистрибуції
Технологічні	Рівень цифровізації, розвиток e-commerce, логістичних технологій	Сприяють впровадженню омніканальних та цифрових моделей розподілу
Соціальні	Демографічні зміни, стиль життя, соціальні очікування	Впливають на формат доставки та комунікацій
Інфраструктурні	Транспортна та складська інфраструктура	Визначають швидкість і надійність товароруку
Міжнародні	Глобалізація, торговельні бар'єри, міжнародна логістика	Формують специфіку експортно-імпорتنних каналів

Функціонування системи розподілу підприємства значною мірою визначається впливом зовнішніх маркетингових факторів (табл. 3.3), які формують умови вибору каналів збуту, моделей дистрибуції та рівня логістичного сервісу. Зовнішні маркетингові фактори формують рамкові умови функціонування системи розподілу підприємства та зумовлюють необхідність її постійної адаптації до змін ринкового середовища.

### 3.3 Логістичні основи організації системи розподілу товарів підприємства

Логістика розподілу є складовою загальної логістичної системи підприємства та охоплює процеси планування, організації, координації та контролю руху матеріальних потоків від виробника до кінцевого споживача з мінімальними сукупними витратами та максимальним рівнем сервісу.

**Логістика** – це наука і практична діяльність з управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у процесі руху ресурсів і товарів від джерела їх виникнення до кінцевого споживача з метою мінімізації сукупних витрат і максимізації рівня обслуговування. Ключовим концептом логістики є створення споживчої цінності через ефективний товарорух. *Об'єкт логістики* – матеріальні потоки (сировина, напівфабрикати, готова продукція), що супроводжуються інформаційними та фінансовими потоками. *Предмет логістики* – методи, інструменти та механізми управління цими потоками у просторі й часі. Основу логістики, з позиції системи розподілу, становить транспортна логістика.

**Довідково:**  
У сучасному економічному середовищі логістика розглядається як інтегрована система управління потоками, що забезпечує узгодженість рішень у сферах: постачання; виробництва; зберігання; транспортування; розподілу; сервісного обслуговування.

**Довідково:**  
*Транспортна логістика* – це складова логістичної системи підприємства, що охоплює планування, організацію, управління та контроль процесів перевезення матеріальних потоків у просторі й часі з метою мінімізації сукупних витрат і забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу.

У сучасних умовах транспорт має забезпечувати перевезення вантажі у відповідності із зміною запитів споживача і умовами виробництва. До ключових завдань транспортної логістики належать: вибір виду транспорту; формування оптимальних маршрутів перевезень; вибір перевізників і логістичних операторів; забезпечення повного завантаження транспортних засобів; дотримання термінів доставки; мінімізація

транспортних витрат; контроль і координація перевезень.

У логістичних системах використовуються:

автомобільний транспорт – гнучкість і швидкість доставки;

залізничний транспорт – ефективність для масових і дальніх перевезень;

морський транспорт – низька собівартість міжнародних перевезень;

авіаційний транспорт – висока швидкість і надійність;

трубопровідний транспорт – безперервність і мінімальні втрати;

мультимодальні перевезення – комбінування різних видів транспорту.

Перевезення відбуваються невеликими партіями вантажі, що мають масу від 50 до 250 кг. За цих умов перевага віддається транспортним підприємствам, що займаються збором і розподілом вантажів на регіональному рівні. Вони, як правило, дають економію витрат шляхом використання власних розподільчих центрів, замість використання складських потужностей підприємства-виробника. Це призводить до скорочення тривалості доставки малих партій вантажів. Автотранспортні підприємства, що виконують перевезення укрупненими партіями при повному використанні вантажопідйомності власних автомобілів, проводять консолідацію вантажів на пунктах збору і розукрупнюють їх на місцях розподілу, доставляючи клієнтам невеликі партії товарів.

Перевага такого підходу полягає, насамперед, у можливості пристосовувати канали товароруку до потреб споживачів. Відмова від жорстких тарифів і відсутність традиційних контрактів, забезпечують високу гнучкість таких підприємств у стосунках із клієнтами.

Ефективність транспортної логістики оцінюється за такими показниками:

- рівень транспортних витрат у собівартості продукції;
- коефіцієнт використання вантажопідйомності;
- середній час доставки;
- своєчасність виконання перевезень;
- кількість логістичних збоїв.

З точки зору загальної оцінки ефективності роботи окремих видів транспорту на підприємстві, необхідно виходити із ефективності перевезення вантажів між пунктами відправлення і призначення. Одночасно з цим, з позицій організації перевезень, доцільно аналізувати весь процес перевезення в цілому – від дверей вантажовідправника до дверей вантажоодержувача.

**Довідково:**  
**Транспортно-експедиторські підприємства** – це суб'єкти господарювання, що на професійній основі надають комплекс послуг з організації та супроводу перевезень вантажів у внутрішньому та міжнародному сполученні, забезпечуючи координацію транспортних, інформаційних і документарних потоків у ланцюгу постачання.

Разом з тим, виробники можуть скористуватись послугами транспортно-експедиторського підприємства. Підприємства, вирішуючи проблеми транспортування вантажів, за певних умов, можуть доручити частину своїх функцій спеціалізованим транспортним підприємствам. Привабливість транспортно-експедиторських послуг визначається тим, що утримувати кожному підприємству штат такої категорії працівників

та відповідний парк транспортних засобів, потребуючих спеціальних приміщень і ремонтної бази, не вигідно.

Спеціалізовані логістичні структури виконують необхідні роботи більш якісно, швидко і значно дешевше, оптимізуючи вантажні потоки і ефективно використовуючи наявні транспортні засоби.

Основними перевагами користування послугами транспортно-експедиторських підприємств є:

кожна партія вантажу може бути перевезена з найменшими витратами за рахунок консолідації вантажів (збору вантажів з декількох клієнтів);

існує значний діапазон можливих розмірів і типів транспортних засобів;

можливо обрати найбільш пристосований для даного вантажу транспортний засіб;

виключається проблема простою, порожніх пробігів і недовантаження транспортних засобів у періоди спаду ділової активності;

транспортно-експедиторські послуги дозволяють замовникам скоротити потребу в транспортних засобах і обслуговуючому персоналі до мінімуму;

раціоналізуються і оптимізуються вантажні потоки на всіх рівнях;

якісно підвищується ефективність роботи самих транспортних засобів, а також обслуговуючого персоналу;

знижуються кількісні параметри й покращується структура запасів шляхом збільшення частоти поставок.

Транспортно-експедиторські підприємства надають широкий спектр послуг, зокрема: транспортно-експедиторське обслуговування; складські послуги; митно-брокерське обслуговування; логістичний аутсорсинг (3PL, 4PL); інформаційно-консультаційні послуги.

Особливе місце спеціалізовані транспортні підприємства відводять формуванню комунікаційної політики, яка: інформує клієнтів про пакет послуг що пропонується; впливає на прийняття рішення клієнтами стосовно обсягу замовлень; сприяє розширенню взаємодії транспортних фірм і вантажовідправників на основі сучасних технологій.

**Довідково:**

**Транспортно-експедиторська діяльність** - підприємницька діяльність із надання транспортно-експедиторських послуг з організації та забезпечення перевезень експортних, імпорتنних, транзитних або інших вантажів (ст. 1 ЗУ «Про транспортно-експедиторську діяльність»)

**Довідково:**

**Транспортно-експедиторська послуга** - робота, що безпосередньо пов'язана з організацією та забезпеченням перевезень експортного, імпортного, транзитного або іншого вантажу за договором транспортно-експедиторського експедирування (ст. 1 ЗУ «Про транспортно-експедиторську діяльність»)

Зміст транспортно-експедиторського обслуговування полягає в тому, що спеціалізовані транспортні підприємства визначаються як підприємства логістики, оскільки вони безпосередньо пов'язані із розподілом товарів між виробником і споживачем. Відмінною ознакою їхньої діяльності, в умовах конкуренції на ринкові транспортних послуг, є розробка політики комплексного вирішення транспортних і пов'язаних з ними питань на іншому, якісно високому рівні. Такий підхід гарантує успіх за умов надання нетрадиційних нових додаткових послуг, політики в галузі комунікацій та укладення договорів.

До основних видів діяльності транспортно-експедиторських підприємств, насамперед, відносять: складання заявок на перевезення вантажів; підготовка вантажів до транспортування; оформлення перевізних документів; маркірування; завантаження продукції на рухомий склад; доставка вантажу; перевалка вантажів; здача-отримання вантажів; інформаційне обслуговування клієнтів про хід транспортування тощо. Транспортно-експедиторські підприємства класифікуються за сукупністю організаційних, функціональних і ринкових ознак, що відображають масштаби, спеціалізацію та рівень інтеграції їх діяльності у логістичних ланцюгах (рис. 3.4).



**Рисунок 3.4 – Класифікації транспортно-експедиторських підприємств**

Залежно від визначення сфери діяльності формується концепція типу та концепція організації і управління діяльністю таких підприємств.

У таблиці 3.4 наведена порівняльна характеристика логістичних послуг які надаються різними типами транспортно-експедиторських підприємств.

**Таблиця 3.4 – Характеристика послуг транспортно-експедиторських підприємств**

Тип підприємства, вид обслуговування	Перелік основних послуг
<p>Великі підприємства з потужним автотранспортним парком, ефективною комунікаційною системою, розгалуженою мережею філій та представництв. Надання широкого спектру послуг у сфері транспортування та складування, що мають попит у споживачів.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація та здійснення перевезень на великі відстані у взаємодії з іншими експедиторами чи іншими видами транспорту – залізничним (комбіновані чи контейнерні перевезення).</li> <li>2. Утримання розподільчих центрів у всіх промислових районах.</li> <li>3. Послуги по розподілу товарів із розподільчих центрів між регіонами, виходячи із господарчої потреби.</li> <li>4. Послуги з перевезення з залученням, в якості субпідрядників, малих транспортних підприємств.</li> <li>5. Утримання виробничих складів у різних галузях промисловості.</li> <li>6. Складування й транспортування небезпечних вантажів у спеціальному транспорті.</li> <li>7. Надання посередницьких послуг з організації перевезень автомобільним, залізничним, водним та повітряним транспортом.</li> <li>8. Здійснення перевезень імпорتنих та експортних товарів філіями за кордоном.</li> </ol>
<p>Мале підприємство з гнучкою системою управління та організації технологічного процесу. Спеціалізація на певних видах послуг, які, як правило, переважають середній рівень на ринкові.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перевезення на великі відстані, організація лінійних перевезень (виключно власними силами).</li> <li>2. Утримання розподільчих складів у кінцевих пунктах ліній перевезень.</li> <li>3. Посередництво в організації перевезень.</li> <li>4. Перевезення рідких і сипучих вантажів.</li> </ol>
<p>Мале підприємство чи окремі підприємці з обмеженими ресурсами. Вузька спеціалізація, надання окремих низьковитратних видів послуг.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перевезення вантажів: транспорт надається у розпорядження іншого транспортного чи промислового підприємства.</li> <li>2. Перевезення на невеликі відстані: доставка вантажів іншого транспортного чи промислового підприємства.</li> <li>3. Перевезення на великі відстані однією чи декількома машинами: на замовлення іншого транспортного чи промислового підприємства.</li> <li>4. Спеціальні перевезення.</li> <li>5. Посередницька діяльність.</li> </ol>

За характером робіт та операцій транспортно-експедиторські послуги підрозділяють на три групи.

1. Безпосередньо транспортні послуги. Це організація й перевезення вантажів від постачальника до одержувача.

2. Завантажувально-розвантажувальні роботи. До них відносять завантаження товарів на транспортні засоби, їх розвантаження, кріплення, маркування, укрупнення партій поставок, комплектацію вантажних партій, перевантаження з одного транспортного засобу на інший тощо.

3. Експедиторські послуги – комплексні й локальні.

Комплексні експедиторські послуги охоплюють всі види транспортно-експедиторського обслуговування від моменту отримання вантажів і до моменту їх розвантаження у клієнта. Вони включають: отримання вантажів до перевезення на складі відправника; підготовку вантажу до транспортування; організацію завантаження на транспортні засоби; організацію перевезення; організацію охорони вантажу; організацію розвантаження товарів і їх складування на території клієнта; здачу вантажу та оформлення необхідної для цього документації; здійснення розрахунків за всі види послуг; звітування перед вантажовідправниками.

Локальні експедиторські послуги є частиною комплексних послуг. До них належать: послуги з відправки вантажів; послуги по шляху слідування; послуги по прибуттю вантажів.

Послуги з відправки вантажів включають: отримання, маркування та пакування вантажів, оформлення відповідної документації.

До послуг, що супроводжують вантаж належать: забезпечення цілісності вантажів в дорозі, організація необхідних перевантажень і безпосереднє транспортування.

Послуги по прибуттю вантажів включають: контроль за прибуттям, інформування про надходження вантажів, організацію розвантаження транспортних засобів, оформлення документів, звіт перед вантажовідправником тощо

Експедиторські послуги, відповідно до ЗУ «Про транспортно-експедиторську діяльність», надає експедитор – суб'єкт господарювання, який за дорученням клієнта та за його рахунок виконує або організовує виконання транспортно-експедиторських послуг, визначених договором транспортного експедирування.

У логістичному ланцюгу експедитор виконує роль системоутворюючого координатора, який забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків шляхом організації

перевезення, документарного супроводу та управління взаємодією всіх учасників логістичного процесу (рис. 3.5).



**Рисунок 3.5 – Схема логістичного ланцюга з роллю експедитора**

Доставка товарів у міжнародній торгівлі регулюється комплексом міжнародних, національних та договірних норм, що зумовлено перетином кордонів, участю різних правових систем і множинністю суб'єктів логістичного процесу.

**Таблиця 3.5 – Міжнародні конвенції та правила перевезення**

Вид транспорту	Документ	Основний зміст
Автомобільний	CMR (Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road, 1956)	Встановлює правила договору міжнародного автоперевезення, відповідальність перевізника, транспортні документи.
Залізничний	CIM / COTIF (Convention concerning International Carriage by Rail)	Регулює залізничні перевезення вантажів, права та обов'язки перевізника та відправника.
Морський	Гаазькі правила, Гаазько-Вісбійські правила, Гамбурзькі правила, Роттердамські правила	Визначають умови перевезення морем, обмеження відповідальності, оформлення коносаментів.
Авіаційний	Монреальська конвенція (1999)	Регулює міжнародні авіаперевезення вантажів та багажу, встановлює відповідальність авіаперевізника.

Ключовою особливістю є пріоритет міжнародних конвенцій і угод, які уніфікують правила перевезення вантажів залежно від виду транспорту:

CMR – для міжнародних автомобільних перевезень;

Конвенція КДПВ (COTIF/CIM) – для залізничних перевезень;  
Гаазько-Вісбійські, Гамбурзькі, Роттердамські правила – для морських перевезень;

Монреальська конвенція – для авіаперевезень.

Ці акти визначають:

- відповідальність перевізника;
- межі відшкодування збитків;
- порядок оформлення транспортних документів

Incoterms (2020) – уніфіковані правила визначення обов'язків продавця та покупця, моменту переходу ризиків і витрат.

UN Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG, 1980) – конвенція про міжнародну купівлю-продаж товарів, яка впливає на умови доставки.

Універсальні правила страхування вантажів (ICC Rules for Marine Cargo Insurance)

Міжнародні стандарти сертифікації (ISO, IEC, сертифікати походження, якості)

Міжнародна доставка ґрунтується не на одному, а на сукупності взаємопов'язаних договорів:

- договір міжнародної купівлі-продажу;
- договір перевезення;
- договір транспортно-експедиторського обслуговування;
- договір страхування вантажу.

Кожен з них регулюється різними правовими режимами та може підпадати під різні юрисдикції.



## **Завдання для самоперевірки**

### *Питання для самоперевірки*

1. Дайте визначення поняттю «дистрибуція» та поясніть її основні завдання в діяльності підприємства.
2. Основні складові організації збуту підприємства.
3. Переваги та недоліки прямих каналів збуту.
4. Етапи планування і організації каналів збуту.
5. Основні моделі дистрибуції та їх переваги для підприємства.
6. Фактори впливу на вибір каналів розподілу товарів підприємством.
7. Зміст управління каналами розподілу та основні функції цього управління.
8. Етапи розробки плану продажу (збуту) та їх значення для організації системи розподілу.

9. Транспортно-експедиторські підприємства, їх класифікація та види діяльності.
10. Роль логістики розподілу та транспортно-експедиторських підприємства у формуванні ефективної системи розподілу товарів.

*Тестові завдання*

1. **Дистрибуція в системі маркетингу підприємства – це:**
  - а) процес формування виробничої програми;
  - б) процес організації та управління збутом продукції;
  - в) процес ціноутворення товарів.
2. **Яка складова організації збуту передбачає аналіз показників ефективності продажу?**
  - а) логістичне забезпечення збуту;
  - б) контроль та оцінка збутової діяльності;
  - в) управління персоналом із збуту.
3. **Яка модель дистрибуції забезпечує максимальний контроль виробника над процесом збуту?**
  - а) інтенсивна;
  - б) опосередкована;
  - в) пряма.
4. **Для якого типу товарів доцільно використовувати канали розподілу нульового рівня?**
  - а) товари повсякденного попиту;
  - б) унікальне промислове обладнання;
  - в) стандартні допоміжні матеріали.
5. **Горизонтальна структура цільового ринку зазвичай зумовлює використання:**
  - а) виключно прямих каналів;
  - б) незалежних посередників;
  - в) одного ексклюзивного дистриб'ютора.
6. **Агент зі збуту відрізняється від дистриб'ютора тим, що він:**
  - а) набуває право власності на товар;
  - б) діє від власного імені;
  - в) не набуває права власності на товар.
7. **Коефіцієнт ефективності збуту характеризує:**
  - а) рівень конкурентоспроможності продукції;
  - б) співвідношення результатів збуту і витрат на нього;
  - в) швидкість обігу запасів.
8. **Який фактор найбільше впливає на вибір прямих каналів збуту?**

- а) нестабільність фінансового стану виробника;
  - б) висока географічна концентрація споживачів;
  - в) стандартизований характер товару.
- 9. Основною перевагою використання транспортно-експедиційних підприємств є:**
- а) зростання складських запасів;
  - б) оптимізація вантажних потоків і зниження витрат;
  - в) повний контроль виробника над перевезеннями.
- 10. До показників ефективності транспортної логістики належить:**
- а) рівень рекламних витрат;
  - б) коефіцієнт використання вантажопідйомності;
  - в) частка ринку підприємства.

## Тема 4. ГУРТОВА ТА РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ В КАНАЛАХ РОЗПОДІЛУ

4.1 Зміст гуртової та роздрібною торгівлі.

4.2 Організаційні форми гуртової та роздрібною торгівлі.

4.3 Види організаційних структур та систем управління торговими підприємствами.



### Основні терміни та поняття теми:

*Товари. Торговля. Агент. Брокер. Комісіонер. Фектор. Оптова торгівля. Роздрібна торгівля. Товарообіг. Структура товарообігу. Мерчандайзинг. Постачальник Спеціалізований магазин.*

### 4.1 Зміст гуртової та роздрібною торгівлі

Основним елементом системи товароруку є торгівля, що забезпечує ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача. *Торгівля* – це форма товарного обігу, що здійснюється при посередництві грошей.

*Торгівля* – це особлива діяльність людей, що пов'язана із здійсненням актів купівлі-продажу та є сукупністю специфічних технологічних та господарських операцій, що спрямовані на обслуговування процесу обміну.

Функції торгівлі визначаються її сутністю як форми товарного обігу. Важливими функціями торгівлі є:

реалізація товарів. Виконання цієї функції створює економічні передумови відтворення сукупного суспільного продукту, пов'язуючи виробництво та споживання;

доведення предметів споживання до споживачів. Виконуючи цю функцію, торгівля забезпечує просторове переміщення товарів від виробника до споживача, здійснюючи низку операцій по продовженню процесу виробництва в сфері обігу (наприклад, транспортування, зберігання);

підтримка балансу між пропозицією та попитом з одночасним активним впливом на виробництво у частині обсягу та асортименту продукції, що випускається;

скорочення витрат обігу в сфері споживання (витрат покупців на придбання товарів) шляхом удосконалення технологій продажу, інформаційних послуг, тощо;

функції, що обумовлені концепцією маркетингу: розробка товару,

ринкові дослідження, організація розподілу, визначення ціни, створення служб сервісу, тощо.

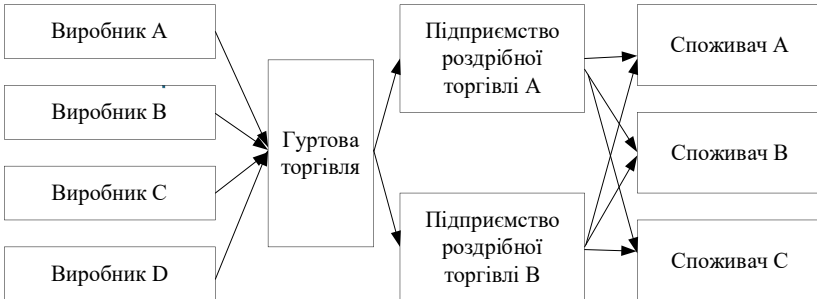
Розрізняють два види торгівлі: гуртова та роздрібна.

Світовий досвід і вітчизняна практика показують, що функціонування ефективних господарських зв'язків між постачальниками і покупцями товарів неможливе без участі гуртових ланок, які виступають у ролі посередників.

**Гуртова торгівля** – це вид торгової діяльності, що полягає у купівлі товарів великими партіями з метою їх подальшого перепродажу підприємствам роздрібно торгівлі, виробничим споживачам, іншим суб'єктам господарювання або організаціям.

Діяльність гуртової торгівлі спрямована на узгодження виробництва та споживання, а також на задоволення різних вимог до асортименту, що виникають на різних рівнях системи розподілу. Таким чином, гуртові продавці допомагають скоротити розрив між місцем та часом виробництва товару та місцем і часом їх споживання або використання.

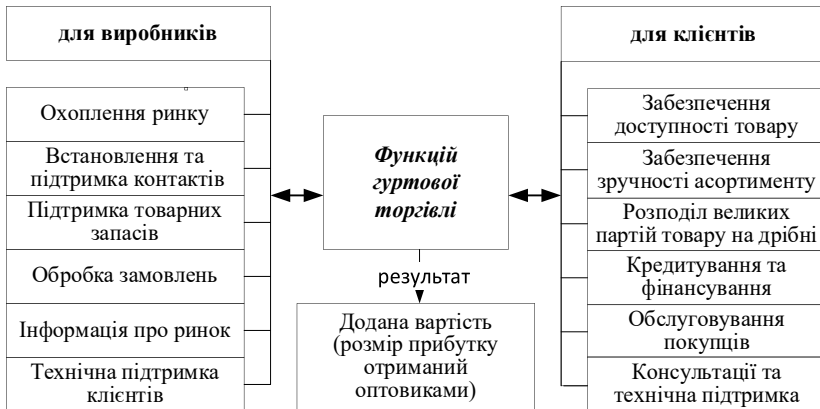
Роль гуртової торгівлі полягає в узгодженні інформаційних потоків про попит на продукцію та товарних потоків показана на рисунку 4.1.



**Рисунок 4.1 – Місце гуртової торгівлі у системі розподілу**

Основні характеристики гуртової торгівлі:  
 операції здійснюються між суб'єктами господарювання;  
 реалізація товарів відбувається великими партіями;  
 товари призначені не для кінцевого споживання, а для подальшого використання або перепродажу;  
 важливу роль відіграють логістика, складування, сортування та комплектування товарів.

Основними задачами гуртової торгівлі є:  
 маркетингові дослідження ринку, попиту та пропозиції на продукцію;  
 вчасне, повне та ритмічне забезпечення товарами у широкому асортименті роздрібних підприємств, споживачів;  
 організація зберігання товарних запасів, тощо.  
 В умовах ринкової економіки оптова торгівля виконує низку маркетингових функцій (рис. 4.2).



**Рисунок 4.2 – Цінність гуртової торгівлі**

Основним показником, що характеризує роботу гуртового підприємства є гуртовий товарооборот. Він характеризує виручку від продажу споживчих товарів, що пройшли визначену технологічну обробку на даному підприємстві (зберігання, оптове підсортування, транспортування, передпродажну підготовку та інше), різним гуртовим покупцям для наступної реалізації кінцевим споживачам.

У процесі товароруху від виробників до споживачів кінцевою ланкою, що замикає ланцюг господарських зв'язків є роздрібна торгівля. Сучасна роздрібна торгівля характеризується високим рівнем конкуренції та знаходиться під впливом багатьох нововведень.

**Роздрібна торгівля** – це вид торгової діяльності, що полягає у продажу товарів кінцевим споживачам для особистого, сімейного або домашнього використання. Приводом для купівлі у роздрібній торгівлі є задоволення особистих потреб покупців або їх сімей за рахунок споживання купленого товару або послуги.

Основні характеристики роздрібної торгівлі:

покупцями є фізичні особи;  
реалізація товарів здійснюється у невеликих обсягах або поштучно;

товари безпосередньо задовольняють споживчі потреби населення;  
важливу роль відіграє сервіс, асортимент, ціноутворення та комунікації з покупцями.

Отже, роздрібна торгівля є проміжною ланкою між виробником і споживачем і задля задоволення потреб кінцевих споживачів виконує низку функцій. До функцій роздрібної торгівлі відносяться всі перераховані функції оптової торгівлі, та власне специфічні функції роздрібної торгівлі, до яких належать:

- функція кількісного вирівнювання. Роздрібна торгівля закупає товари у виробників або гуртової торгівлі в кількостях, що обумовлені попитом споживачів у конкретних торгових точках;

- подолання відстаней. Роздрібна торгівля забезпечує надходження товарів безпосередньо до рук кінцевих споживачів;

- зберігання на складі. Завдяки зберіганню товарів на власних складах роздрібна торгівля постійно може забезпечувати потреби покупців, гарантуючи отримання товару в потрібний час;

- освоєння споживчого ринку. Включаючи до асортименту нові товари, роздрібна торгівля забезпечує освоєння нових ринків;

- регулювання виробництва. Здійснюючи вибір товарів для асортименту роздрібної точки, підприємство роздрібної торгівлі регулює обсяги виробництва;

- консультування та інформування. Роздрібна торгівля здійснює консультування й інформування споживачів про можливості використання товарів, обслуговування, тощо.

Метою кожного роздрібного підприємства торгівлі є отримання прибутку, збільшення товарообігу, частки на ринку, торгової площі, числа співробітників, створення фінансових резервів та фінансової незалежності від кредиторів.

*Роздрібний товарообіг* – це виручка від продажу безпосередньо населенню споживчих товарів для особистого споживання, як за готівку, так і шляхом безготівкового розрахунку, через організований споживчий ринок, тобто спеціально організовану торгову мережу (магазини, аптеки, палатки, кіоски, автозаправні станції, їдальні, кафе, ресторани, тощо) усіма діючими підприємствами незалежно від відомчої підпорядкованості, форми власності та господарювання, а також виручка, отримана через касу неторгових підприємств, організацій, установ від продажу безпосередньо населенню товарів власного виробництва, закуплених на стороні або отриманих по

бартеру.

Роздрібний товарообіг відображає пропорції між виробництвом та споживанням, обсягом та структурою торгової мережі, матеріальними та трудовими ресурсами. Товарообіг має макроструктуру, товарно-групову, товарно-асортиментну та мікроструктуру. *Макроструктура* передбачає загальний поділ товарів (товари виробничого призначення, товари широкого споживання, продовольчі та непродовольчі товари, тощо).

Товарно-групова структура – це поділ продукції за призначенням, виробничим походженням (одяг, взуття, меблі, побутова техніка, паливо, тощо). *Товарно-асортиментна* структура враховує співвідношення окремих видів продукції, що входять у визначену групу (одяг: чоловічий, жіночий, дитячий, меблі: офісні, для житла). *Мікроструктура* показує питому вагу конкретної продукції в обсязі реалізації даного асортименту.

На структуру товарообігу впливають фактори макросередовища, а саме: соціально-економічні, економічні, кліматичні, тощо.

Серед основних маркетингових технологій, що використовуються у роздрібній торгівлі, можна виділити:

**Мерчандайзинг** – комплекс прийомів організації торговельного простору, викладки товарів і оформлення місця продажу з метою стимулювання попиту та збільшення обсягів продажу.

**Цінові технології** – використання гнучких стратегій ціноутворення, знижок, акцій, дисконтних програм і психологічних цін для впливу на купівельну поведінку споживачів.

**Промоційні технології** – проведення рекламних кампаній у місцях продажу (POS-матеріали), дегустацій, розпродажів, спеціальних пропозицій і сезонних акцій.

**Програми лояльності** – системи заохочення постійних клієнтів через бонуси, накопичувальні знижки, кешбек, персоналізовані пропозиції.

**Брендинг торговельного простору** – формування впізнаваного образу магазину за допомогою фірмового стилю, дизайну інтер'єру, атмосфери та стандартів обслуговування.

**Цифровий маркетинг** – використання онлайн-каналів комунікації (соціальні мережі, мобільні застосунки, e-mail-розсилки, онлайн-реклама) для залучення та утримання покупців.

**CRM-технології** – управління взаємовідносинами з клієнтами на основі збору й аналізу даних про покупки, уподобання та поведінку споживачів.

**STP** – маркетинг, тобто сегментування ринку, вибір цільового

сегменту та позиціонування товару. У даному випадку сегментування ринку має локальний характер і основними ознаками сегментування є: товар, рівень доходу споживача та наявність заощаджень, стать, сімейний стан, розмір сім'ї та етап її життєвого циклу.

**АВС** – аналіз, що застосовується при управлінні асортиментом товарів, визначенні ширини та глибини асортименту. Формування асортименту – це процес підбору для реалізації у торговій точці різних груп товарів, їх видів та різновидів, що диференційовані по всім відмінним ознакам.

Принципами формування асортименту є: відповідність попиту, комплексне задоволення попиту, забезпечення достатньої ширини та глибини, забезпечення стійкості, забезпечення рентабельності.

Процес формування асортименту представлено на рисунку 4.3. На першому етапі відбувається визначення цільової аудиторії, її потреб, платоспроможності, купівельної поведінки та частоти споживання товарів. Далі здійснюється дослідження асортиментної політики конкурентів, рівня цін, ширини й глибини асортименту, позиціонування торгових точок.



**Рисунок 4.3 – Алгоритм процесу формування асортименту роздрібної торгової точки**

Формування цілей асортименту (широкий, глибокий, спеціалізований, змішаний) відповідно до формату магазину та його ринкової позиції – третій етап. Далі визначається кількість товарних позицій у кожній групі з урахуванням торгової площі, фінансових ресурсів і швидкості обороту та здійснюється оцінка надійності

постачальників, умов поставок, цін, якості продукції та репутації брендів. Формування цінового позиціонування асортименту передбачає розподіл товарів за ціновими сегментами (економ, середній, преміум) відповідно до стратегії магазину, встановлення норм товарних запасів, графіків поставок і системи поповнення асортименту.

Надалі відбувається розміщення товарів у торговельному залі, організація викладки, зонування простору та навігації для покупців, аналіз показників продажу, оборотності, прибутковості та оновлення асортименту відповідно до змін попиту.

Концепція маркетингу, орієнтована на довгострокове формування, підтримку та розвиток взаємовигідних відносин між підприємством і його клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими учасниками ринку – маркетинг взаємин (relationship marketing).

Основні характеристики маркетингу взаємин:

фокус не на разовій угоді, а на тривалій співпраці;

індивідуальний підхід до клієнтів;

формування лояльності та довіри;

активне використання інформаційних і цифрових технологій.

Ключові інструменти маркетингу взаємин: CRM-системи; програми лояльності; персоналізовані комунікації; after-sales сервіс; зворотний зв'язок і робота зі скаргами.

Маркетинг взаємин дозволяє підвищити рівень утримання покупців, збільшити середній чек і життєву цінність клієнта, а також забезпечити стабільні конкурентні переваги торговельного підприємства. Розрізняють п'ять рівнів взаємин із споживачами:

1 Базисний – коли продають товар, але не цікавляться його подальшою долею.

2 Реагуючий – продавці продають товар та пропонують споживачам ставити питання, які виникають у процесі споживання.

3 Відповідальний – продавці невдовзі після продажу зв'язуються зі споживачем та питають їх про враження, побажання, скарги.

4 Активний – продавці періодично спілкуються зі споживачем з пропозицією про купівлю нових товарів

5 Партнерський – компанія постійно працює зі споживачами та іншими партнерами у пошуках способів пропозиції більш високої цінності.

Маркетингова стратегія взаємин компанії залежить від кількості споживачів та рівня прибутку, що отримують від кожного з них (рис. 4.4).

Кількість споживачів	велика	Відповідальний	Реагуючий	Базисний
	середня	Активний	Відповідальний	Базисний
	мала	Партнерський	Відповідальний	Реагуючий
		висока	середня	низька
Норма прибутку				

**Рисунок 4.4 – Матриця залежності рівня взаємовідносин від норми прибутку та кількості споживачів**

Отже, зміст гуртової та роздрібної торгівлі полягає у забезпеченні ефективного руху товарів від виробника до кінцевого споживача шляхом виконання комплексу економічних, організаційних, логістичних і маркетингових функцій.

**Таблиця 4.1 – Порівняльна характеристика видів торгівлі**

Ознака	Гуртова торгівля	Роздрібна торгівля
Покупець	Підприємства	Кінцеві споживачі
Обсяг продажу	Великі партії	Невеликі обсяги
Мета купівлі	Перепродаж або виробниче споживання	Особисте споживання
Основні функції	Логістика, складування, дистрибуція	Продаж, сервіс, маркетинг
Рівень контакту зі споживачем	Опосередкований	Безпосередній

Гуртова і роздрібна торгівля є взаємопов'язаними елементами системи розподілу товарів. Гуртова торгівля забезпечує ефективний перерозподіл товарних потоків, а роздрібна – їх кінцеву реалізацію та зворотний зв'язок із ринком.

## 4.2 Організаційні форми гуртової та роздрібної торгівлі

Організаційні форми гуртової та роздрібної торгівлі визначають способи здійснення торгової діяльності та впливають на ефективність руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Їх вибір залежить від масштабів діяльності, ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції та особливостей споживчого попиту.

Гуртова торгівля здійснюється через такі основні організаційні

форми:

<i>Довідково:</i>	
<i>Організаційні</i>	<i>форми</i>
<i>гуртової та роздрібно</i>	<i>торгівлі</i>
– це сукупність способів організації та здійснення	
торгової діяльності, що відрізняються за характером господарських зв'язківки, формами власності, методами продажу товарів і рівнем взаємодії з покупцями та партнерами.	

Гуртові підприємства торгівлі. Самостійні суб'єкти господарювання, що закупають товари у виробників і реалізують їх роздрібним підприємствам або іншим споживачам.

Гуртові бази та склади. Забезпечують зберігання, сортування, комплектування та відвантаження товарів великими партіями.

Дистриб'юторські компанії. Здійснюють ексклюзивний або вибірковий збут продукції

виробника на визначеній території.

Оптово-посередницькі структури (брокери, агенти). Посередники, що організують угоди купівлі-продажу без переходу права власності на товар.

Торгові доми та гуртові центри. Поєднують функції закупівлі, зберігання, логістики та маркетингового обслуговування.

Електронна гуртова торгівля (B2B-платформи). Здійснюється через електронні торговельні майданчики та корпоративні портали.

Роздрібна торгівля представлена такими формами:

Магазинна торгівля. Реалізація товарів у стаціонарних торговельних об'єктах (універмаги, супермаркети, спеціалізовані магазини).

Позамагазинна торгівля. Продаж товарів поза стаціонарними магазинами (інтернет-магазини, каталожна торгівля, телемагазини).

Дрібно-роздрібна торгівля. Кіоски, павільйони, лотки, торговельні автомати.

Ринкова торгівля. Продаж товарів на продовольчих і непродовольчих ринках.

Мобільна та виїзна торгівля. Пересувні торговельні засоби (автолавки, фудтраки).

Електронна роздрібна торгівля (e-commerce). Онлайн-продаж товарів із доставкою або самовивозом.

Організаційні форми гуртової та роздрібно торгівлі формують єдину систему товароруку, забезпечуючи ефективне поєднання виробництва, дистрибуції та споживання товарів.

Існують дві основні форми гуртового продажу товарів: пряма та комерційна. *Пряма* форма гуртового продажу товарів здійснюється безпосередньо виробниками, тобто без залучення посередників. *Пряма* форма оптового продажу товарів має такі переваги:

виробник має можливість краще вивчити ринок своїх товарів, підтримувати зв'язки з основними партнерами;

здійснюються дослідження, що спрямовані на покращення якості продукції;

прискорюється цикл реалізації, оборот капіталу, збільшується загальна сума прибутку.

Комерційна форма гуртового продажу товарів здійснюється за допомогою посередників. Посередники використовують дві форми гуртового продажу товарів – транзитом, коли товари реалізуються без завезення їх на склади, і продажем товарів із складів. Транзитна форма гуртової торгівлі може здійснюватися, як за кошти гуртового підприємства, так і без його участі в розрахунках. При транзиті з участю у розрахунках оптове підприємство оплачує постачальнику вартість відвантаженого товару, яку потім отримує від своїх покупців. При транзиті без участі у розрахунках постачальник пред'являє до оплати рахунки не оптовому підприємству, а безпосередньо одержувачу.

При гуртовому складському обороті застосовуються такі методи оптового продажу товарів зі складу:

продаж за попередніми замовленнями – відпуск товарів здійснюється на підставі заявок покупців із заздалегідь визначеними умовами поставки;

продаж за зразками – вибір товарів покупцями відбувається за демонстраційними зразками з подальшим відвантаженням зі складу;

продаж за каталогами (прейскурантами) – реалізація товарів на основі систематизованих переліків із зазначенням асортименту, цін і характеристик;

продаж з особистим відбором товарів покупцем – покупець самостійно відбирає необхідні товари безпосередньо на складі гуртового підприємства;

продаж комплектами (партіями) – відпуск товарів здійснюється у заздалегідь сформованих товарних наборах або великих партіях;

продаж із використанням електронних замовлень – оформлення та обробка замовлень через електронні системи, B2B-платформи та корпоративні портали.

Гуртові підприємства можуть застосовувати й інші форми та методи оптового продажу. В умовах ринкових відносин гуртові підприємства організують також і роздрібний продаж товарів населенню через власні магазини (намети), інтерне-магазини, склади або використовуючи автомагазини. У цих випадках оптові підприємства фактично трансформуються в оптово-роздрібні підприємства або торгові будинки. Існують різноманітні організаційні форми та види (табл. 4.2) гуртових продавців. Їх класифікують на основі ширини та глибини товарного асортименту або асортименту послуг та

на рівнів обслуговування, який вони надають.

**Таблиця 4.2 – Організаційні форми та види гуртових продавців**

<b>Форма</b>	<b>Опис</b>
Гуртові підприємства торгівлі	Самостійні компанії, що закуповують товари у виробників і реалізують їх великими партіями іншим підприємствам.
Гуртові бази та склади	Об'єкти для зберігання, сортування, комплектування та відвантаження товарів.
Дистриб'юторські компанії	Здійснюють збут продукції виробника на визначеній території, часто ексклюзивно.
Оптово-посередницькі структури	Брокери та агенти, що організовують угоди купівлі-продажу без переходу права власності на товар.
Торгові дома та гуртові центри	Поєднують закупівлю, логістику та маркетингове обслуговування.
Електронна гуртова торгівля (B2B)	Реалізація товарів через онлайн-майданчики та корпоративні портали.
<b>Вид</b>	<b>Опис</b>
Універсальні	Реалізують товари різних груп, категорій для широкого кола покупців.
Спеціалізовані	Працюють у певній товарній групі
Власники товару	Продають товари, що належать їм на праві власності.
Комісійні продавці	Здійснюють продаж товарів за дорученням власника, отримуючи комісію за реалізацію.
Брокери та агенти	Організують угоди між виробником і покупцем без придбання товару на свій баланс.

Роздрібна торгівля є ключовим елементом системи товароруху, що забезпечує доведення товарів до кінцевого споживача та задоволення його потреб. Ефективна організація роздрібної торгівлі передбачає використання різних форм продажу, що дозволяють охопити широкий сегмент ринку та забезпечити доступність товарів для покупців (табл. 4.3).

**Таблиця 4.3 – Форми роздрібної торгівлі**

<b>Форма роздрібної торгівлі</b>	<b>Опис</b>
Магазинна торгівля	Реалізація товарів у стаціонарних торговельних об'єктах: супермаркети, універсами, спеціалізовані магазини.
Позамагазинна торгівля	Продаж товарів поза стаціонарними магазинами: телемагазини, каталожна торгівля, пряма доставка.
Дрібнороздрібна торгівля	Кіоски, павільйони, лотки, торговельні автомати для швидкого дрібного продажу.
Ринкова торгівля	Продаж товарів на продовольчих та непродовольчих ринках, включаючи сезонні ярмарки.
Мобільна та виїзна торгівля	Пересувні точки продажу: автолавки, фудтраки, торговельні машини.
Електронна роздрібна торгівля (e-commerce)	Онлайн-продаж товарів із доставкою додому або самовивозом.

Усі форми роздрібної торгівлі класифікують за рівнем обслуговування. Магазинні форми роздрібної торгівлі класифікують за різними критеріями, а саме: за асортиментом, за цінами, за характером торгового обслуговування, за приналежністю магазину, за концентрацією магазинів (табл. 4.4).

**Таблиця 4.4 – Класифікація підприємств роздрібної торгівлі**

Критерій класифікації	Групи / Типи	Опис / Характеристика
За формою власності	Державні	Належить державі або органам місцевого самоврядування
	Приватні	Належить фізичним або юридичним особам
	Змішані / кооперативні	Поєднання державної та приватної власності, включаючи кооперативи
За формою торговельного обслуговування	Самообслуговування	Покупець самостійно обирає товар (супермаркети, гіпермаркети)
	Обслуговування продавцем	Продавець допомагає обрати товар (спеціалізовані магазини, бутики)
	Змішана форма	Поєднання самообслуговування та обслуговування консультантами
За асортиментом товарів	Універсальні магазини	Широкий асортимент товарів (супермаркети, універмаги)
	Спеціалізовані магазини	Обмежений асортимент однієї товарної групи (аптеки, взуття)
	Супермаркети / гіпермаркети	Великі площі, широкий асортимент і самообслуговування
За масштабом та площею	Малі	До 400 м <sup>2</sup> (крамниці, магазинчики)
	Середні	400–2000 м <sup>2</sup> (невеликі супермаркети, спеціалізовані магазини)
	Великі	Понад 2000 м <sup>2</sup> (гіпермаркети, торгові центри)
За формою торговельного приміщення	Стаціонарні	Постійне місце розташування (магазини, ТЦ)
	Мобільні / пересувні	Ринки, лотки, автолавки
	Інтернет-магазини	Продаж через онлайн-платформи
За організаційно-правовою формою	Індивідуальні підприємці	Фізична особа здійснює продаж самостійно
	Товариства / корпорації	Магазини, що входять до мережі
	Кооперативи / франчайзингові мережі	Підприємства на основі партнерства та франшизи
За каналами збуту	Прямі продажі	Покупець купує товар безпосередньо у продавця
	Непрямі / дистанційні продажі	Через інтернет, каталоги, маркетплейси
За ступенем спеціалізації обслуговування	Масові / стандартні	Обслуговування великої кількості клієнтів стандартним асортиментом
	Елітні / преміальні	Вузькоспеціалізовані товари, індивідуальний підхід

По складу основного контингенту покупців усі магазини поділяють на дві основні групи:

- магазини, що обслуговують жителів міста;
- магазини, що обслуговують сільське населення.

Такий поділ є дещо умовним, оскільки сільське населення багато покупок робить у містах, оскільки орієнтується на більш широкий асортимент представлених товарів.

За характером розташування на території населеного пункту магазини поділяють на:

- магазини, що розташовують безпосередньо у житловій зоні;
- магазини, що розташовуються у місцях загальноміського значення.

Характер розташування магазину визначається різними факторами – величиною міста, його планом, станом транспортних мереж, напрямком та інтенсивністю основних потоків руху населення, щільністю населення.

Магазини можуть поєднувати різні методи продажу, тому при їх класифікації обирають основний метод, за допомогою якого реалізується більшість товарів.

Швидкий розвиток цифрових технологій, зміна споживчої поведінки та зростання популярності дистанційних продажів зумовлюють трансформацію традиційних форм роздрібно торгівлі та появу нових позамагазинних каналів реалізації товарів (табл. 4.5).

Роздрібна та гуртова торгівля є ключовими ланками сучасного ринку, що забезпечують обіг товарів від виробника до кінцевого споживача. Ефективна організація цих процесів впливає на економічний розвиток, задоволення потреб населення та конкурентоспроможність підприємств.

#### *Тенденції розвитку гуртової та роздрібно торгівлі*

Цифровізація та e-commerce. Електронна комерція активно інтегрується у всі канали продажу. Гуртові та роздрібні підприємства створюють власні інтернет-платформи, підключають маркетплейси, мобільні додатки, системи онлайн-замовлень та доставки. Використання CRM-систем, ERP та аналітичних платформ дозволяє оптимізувати запаси, прогнозувати попит і підвищувати ефективність управління ланцюгами постачання.

Оmnіканальність (Omnichannel). Поєднання онлайн та офлайн-продажів дозволяє забезпечити безперервний процес обслуговування клієнта. У гуртовій торгівлі це проявляється у B2B-платформах з інтегрованим онлайн-каталогом і замовленнями.

**Таблиця 4.5 – Класифікація позамагазинної торгівлі**

<b>Критерій класифікації</b>	<b>Форми / Типи</b>	<b>Характеристика</b>
За місцем здійснення продажу	Вулична торгівля / лотки	Продаж на відкритих майданчиках, на вулицях, біля транспортних вузлів
	Ринки	Організовані торговельні майданчики з тимчасовими або постійними торговими точками
	Кіоски / павільйони	Невеликі стаціонарні точки продажу на території ринку або біля житлових районів
За формою обслуговування	Прямий продаж	Продавець безпосередньо контактує з покупцем (door-to-door, демонстрації товарів)
	Каталожний / дистанційний	Продаж через каталоги, замовлення по телефону, e-mail
	Інтернет-торгівля / e-commerce	Продаж через вебсайти, маркетплейси, мобільні додатки
За способом доставки товару	Самовивіз	Покупець отримує товар самостійно у пункті видачі
	Доставка кур'єром	Товар доставляється безпосередньо до покупця
За організаційною формою	Торгові агенти / представники	Спеціально призначені працівники компанії для продажу товару кінцевому споживачу
	Франчайзинг / партнерські мережі	Продаж через партнерські організації, що діють під брендом компанії
За характером товару	Мобільні точки продажу	Товари швидкого обігу або сезонні (квіти, фрукти, овочі, газети)
	Домашні / демонстраційні продажі	Продаж через презентації товару вдома у покупця (косметика, посуд, техніка)

Інтеграція логістики та скорочення ланцюгів постачання. Оптимізація складів та транспортних маршрутів, використання сучасних логістичних центрів і автоматизованих складів. Зростає популярність just-in-time постачань для зменшення запасів і витрат на зберігання.

Персоналізація та маркетинг взаємин. Використання аналітики даних про клієнтів для формування індивідуальних пропозицій. Гуртові компанії створюють персоналізовані умови співпраці для великих клієнтів, включаючи гнучкі знижки та бонуси.

Розвиток позамагазинних та мобільних каналів. Мобільні точки продажу, ринки, каталожний та прямий продаж зростають, особливо у регіонах із обмеженим доступом до стаціонарних магазинів. Інтернет-продаж, маркетплейси та доставлення «до дверей» стають критично важливими для збереження конкурентоспроможності.

Екологічність та сталий розвиток. Зростає попит на екологічні упаковки, локальні продукти, енергоефективні логістичні рішення. Гуртові та роздрібні компанії впроваджують принципи «зеленого

ланцюга постачання».

Концентрація та мережевий розвиток. Збільшення частки мережевих супермаркетів та гуртових операторів. Створюються франчайзингові та регіональні партнерські мережі, що дозволяє розширювати ринок і оптимізувати витрати.

Використання цифрових технологій для моніторингу. Системи управління доходами (RMS), динамічне ціноутворення, аналітичні dashboard. В гуртовій торгівлі застосовуються B2B-аналітичні платформи для прогнозування попиту і визначення оптимальних партій товару.

### **4.3 Види організаційних структур та систем управління торговими підприємствами**

У підприємницькій діяльності в галузі торгівлі одним із найважливіших є питання про форму її організації. Під час відкриття підприємства торгівлі важливо вибрати конкретну організаційно-правову форму діяльності, тобто зафіксовану нормами права єдність організаційних і економічних засад діяльності господарюючого об'єкта. Вибір організаційно-правової форми підприємства залежить від таких чинників: відповідальність, потреба у фінансових коштах, управлінські здібності підприємця, передбачувана тривалість існування підприємства торгівлі, можливість зміни власника.

Торговельна діяльність та правові підстави для віднесення підприємства до торговельних визначаються сукупністю законів і нормативних актів, зокрема:

Господарським кодексом України – підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, що здійснює торговельну діяльність, входить до загального поняття підприємства юридичної особи або фізичної особи-підприємця.

Порядком провадження торгової діяльності та правилами торговельного обслуговування населення (Постанова КМУ № 833 від 15.06.2006) – визначає, що торговельна діяльність може провадитися суб'єктами господарювання незалежно від форми власності чи організаційно-правової форми.

Податковим кодексом України – для цілей оподаткування торгівля визначається як діяльність із здійснення роздрібною та оптовою торгівлі та діяльність у сфері громадського харчування, і вказує на торговельні пункти (торгові об'єкти), де така діяльність здійснюється.

**Таблиця 4.6 – Типи підприємств торгівлі згідно з законодавством України**

Категорія	Визначення / Пояснення	Приклади/Форми
За видом господарського суб'єкта	Торговельна діяльність може провадитися як юридичною особою, так і фізичною особою-підприємцем після державної реєстрації.	- Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) - Акціонерні товариства - Фізична особа-підприємець (ФОП)
За видом торгової діяльності	Визначається за характером реалізації товарів і послуг.	- Оптова торгівля – продаж великими партіями суб'єктам підприємництва - Роздрібна торгівля – продаж кінцевому споживачу - Громадське харчування (торговельно-виробнича діяльність)
За видом торговельного об'єкта	Податковий кодекс і Порядок № 833 встановлюють перелік торгових об'єктів, де провадиться торгівля.	- Магазин (продовольчий / непродовольчий / змішаний) - Кіоск, павільйон - Палатка/намет, лоток - Автомобіль-магазин, пересувні точки - Склад-магазин
За організаційно-правовою формою	Законодавство не визначає спеціальних торговельних юридичних форм, але торгівлю можуть здійснювати будь-які суб'єкти підприємницької діяльності, передбачені законами про господарські товариства.	- Господарські товариства (ТОВ, ТДВ, АТ) - Повні та командитні товариства - Кооперативи - Фізичні особи-підприємці
За способом провадження торгівлі	Нормативні акти (Порядок № 833, ДСТУ) і практика податкового адміністрування виділяють традиційні та нетрадиційні маркетингові точки продажу.	- Стационарні точки - Нестационарні торгові форми - Пересувні/мобільні форми - Інтернет/дистанційна торгівля (підприємницька діяльність із продажу товарів онлайн)

Ефективне функціонування торгових підприємств значною мірою залежить від обраної організаційної структури управління, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між структурними підрозділами.

**Таблиця 4.7 – Класифікація торгових підприємств**

Класифікаційна ознака	Види торгових підприємств
Форма власності	Приватне, Колективне, Комунальне, Державне
Обсяги діяльності та чисельність працівників	Велике, Середнє, Мале
Рівень агрегування майна	Автономне, Об'єднання
Мета діяльності	Комерційне, Некомерційне

Організаційна структура підприємства торгівлі має забезпечувати оперативність прийняття управлінських рішень, гнучкість реагування на зміни споживчого попиту та ефективну координацію торговельно-технологічних процесів. Вибір конкретного типу структури залежить від масштабів діяльності підприємства, асортименту товарів, форми торгівлі та стратегії розвитку.

Організаційна структура визначає, як розподіляються функції, повноваження та обов'язки між підрозділами підприємства. У торгівлі найпоширеніші такі види структур:

1. Лінійна структура. Класична форма управління, де всі підрозділи підпорядковуються безпосередньо керівнику.

Переваги: простота, чіткі повноваження.

Недоліки: переваження керівника, обмежена гнучкість у великих підприємствах.

2. Лінійно-штабна структура. Поєднує лінійне керівництво з штатними спеціалістами-консультантами, що надають експертну підтримку.

Переваги: підвищує якість управлінських рішень, оптимізує функціональні процеси.

Недоліки: можливі конфлікти між лінійними керівниками та консультантами.

3. Функціональна структура. Розподіл управління за функціональними напрямками: закупівлі, продажі, логістика, маркетинг, фінанси.

Переваги: спеціалізація та підвищення ефективності роботи кожного відділу.

Недоліки: ускладнене узгодження дій між відділами.

4. Дивізійна (проектна) структура. Підрозділи організовані за товарними групами, регіонами або сегментами ринку.

Переваги: автономність підрозділів, швидке реагування на зміни ринку.

Недоліки: дублювання функцій, підвищені витрати на управління.

5. Матрична структура. Поєднує функціональний та дивізійний принципи, працівники підпорядковуються одночасно керівнику відділу і керівнику проекту.

Переваги: ефективна координація ресурсів, гнучкість.

Недоліки: складність управління, можливі конфлікти через подвійне підпорядкування.

Ключову роль у забезпеченні ефективної організації торгової діяльності, раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку відіграє система управління підприємством

торгівлі. Сучасні торгові підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, що потребує застосування адаптивних, гнучких та клієнтоорієнтованих систем управління. Такі системи мають забезпечувати узгодженість процесів закупівлі, логістики, збуту, маркетингу та фінансів, а також оперативне прийняття управлінських рішень на основі аналітичної інформації.

Вибір та впровадження ефективної системи управління залежить від масштабів діяльності підприємства, форми торгівлі, організаційної структури та рівня цифрової зрілості (табл. 4.8).

**Таблиця 4.8 – Основні системи управління підприємством торгівлі.**

Система управління	Характеристика	Застосування у торгівлі
Адміністративна (традиційна)	Рішення приймаються керівником, сувора вертикаль підпорядкування	Невеликі магазини та підприємства з простою структурою
Функціональна	Кожний відділ керує певною функцією (закупівлі, збут, маркетинг)	Середні та великі торгові підприємства
Проектна / дивізійна	Підрозділи працюють автономно над окремими групами товарів або ринками	Мережеві магазини, дистрибутори
Матрична	Поєднання функціонального та проектного підходу, подвійне підпорядкування	Велику компанії з численними проектами або регіональними підрозділами
Автоматизована / інформаційна	Використання ERP, CRM, систем управління запасами та продажами	Сучасні супермаркети, гуртові компанії та e-commerce платформи
Маркетингово-орієнтована	Управління з акцентом на потреби клієнта, аналітика продажів, поведінкові дані	Роздрібні мережі з високою конкуренцією та орієнтацією на споживача

Система управління визначає способи планування, контролю та координації діяльності підприємства торгівлі.

Підприємства торгівлі, що виконують гуртові посередницькі функції в основному створюються у формі або товариств з обмеженою відповідальністю, або закритих, або відкритих акціонерних товариств.

Вищим керівним органом підприємства, що створено у формі акціонерного товариства є загальні збори акціонерів, які наділені наступними основними повноваженнями: затверджувати статут підприємства; визначати розмір статутного капіталу і порядок внесення коштів до нього; приймати рішення щодо випуску акцій; обирати генерального директора і директорів підприємства, визначати межі їх повноважень; затверджувати склад ради директорів і визначати її повноваження; заслуховувати звіти керівництва і затверджувати плани

роботи підприємства на рік і на перспективу.

Проекти планів роботи підприємства розробляються відділом маркетингу, планово-аналітичним відділом і відділом координації закупівлі і продажу. Вони аналізуються відповідними директорами, узгоджуються і представляються генеральному директору. Генеральний директор доповідає про плани раді директорів, й у разі схвалення вони затверджуються загальними зборами акціонерів. Рішення загальних зборів передається раді директорів, яка направляє його в планово-аналітичний відділ для розробки комплексного плану підприємства з визначенням термінів заходів і відповідальних осіб. Комплексний план, затверджений радою директорів, доводять до начальників відділів, а ті, у свою чергу, до виконавців. У процесі роботи начальники відділів контролюють виконання планових завдань підлеглими працівниками і оперативно-комерційними групами.



**Рисунок 4.5 – Приклад організаційної структури управління гуртового підприємства торгівлі**

Ефективна діяльність підприємств роздрібної торгівлі значною мірою залежить від раціональної організації їх внутрішньої структури та чіткого розподілу функцій між структурними підрозділами. Типові

підрозділи підприємства роздрібної торгівлі забезпечують виконання основних управлінських, комерційних, фінансових, логістичних і сервісних функцій. Їх злагоджена взаємодія сприяє підвищенню якості обслуговування покупців, оптимізації товарообігу та досягненню стратегічних цілей підприємства (табл. 4.9).

**Таблиця 4.9 – Типові підрозділи підприємства роздрібної торгівлі та їх функції**

<b>Підрозділ</b>	<b>Основні функції</b>
Керівництво підприємства (дирекція)	Стратегічне планування діяльності; визначення цілей і напрямів розвитку; координація роботи структурних підрозділів; прийняття управлінських рішень
Комерційний відділ / відділ закупівель	Формування асортиментної політики; вибір постачальників; укладання договорів; управління товарними запасами; контроль якості та умов постачання
Торговельний відділ (відділ продажу)	Організація процесу реалізації товарів; обслуговування покупців; виконання планів продажу; контроль викладки товарів і цін
Відділ маркетингу та реклами	Дослідження споживчого попиту; аналіз ринку та конкурентів; формування цінової та комунікаційної політики; організація рекламних акцій і програм лояльності
Фінансово-економічний відділ	Фінансове планування; аналіз доходів і витрат; контроль фінансових результатів; розрахунок економічної ефективності діяльності
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського та податкового обліку; складання фінансової звітності; облік товарних операцій; контроль грошових розрахунків
Складське господарство	Приймання, зберігання та відпуск товарів; облік товарних запасів; забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей
Логістичний підрозділ	Організація постачання та доставки товарів; оптимізація товароруку; управління транспортними витратами
Відділ персоналу (кадрова служба)	Підбір і навчання персоналу; оцінка ефективності праці; мотивація та розвиток кадрів
Юридичний відділ	Правовий супровід діяльності; укладання та контроль договорів; забезпечення дотримання вимог законодавства
Служба безпеки та контролю	Запобігання втратам і крадіжкам; контроль дотримання внутрішніх правил; забезпечення збереження майна
ІТ-підрозділ / автоматизації	Підтримка касових систем, облікових програм; впровадження цифрових рішень; захист інформаційних ресурсів

Роздрібні магазини, зазвичай, є багатопрофільними та характеризуються розгалуженою організаційною структурою, побудованою за функціонально-товарним принципом, що забезпечує ефективне управління асортиментом, товарообігом та якістю торговельного обслуговування.

*Структура багатопрофільного магазину.*

*1. Керівний рівень*

Директор магазину

- Загальне керівництво діяльністю
- Стратегічне та оперативне планування
- Контроль виконання фінансових і торгових показників
- Заступники директора (за напрямками)
  - з комерційної діяльності
  - з операційної діяльності
  - з адміністративно-господарських питань
- 2. *Комерційні підрозділи (за товарними групами)*
  - Відділ продовольчих товарів
  - Відділ непродовольчих товарів
    - одяг і взуття
    - побутова техніка
    - товари для дому
    - косметика та парфумерія
  - Спеціалізовані секції (за потреби)
- 3. *Торгово-операційні підрозділи*
  - Торговий зал
    - продавці-консультанти
    - касири
  - Касова зона
    - розрахунково-касове обслуговування
    - контроль грошових потоків
- 4. *Логістично-складські підрозділи*
  - Склад товарів
  - Приймання та зберігання товарів
  - Підготовка товарів до продажу
  - Внутрішній товарорух
- 5. *Управлінсько-економічні служби*
  - Фінансово-економічний відділ
  - Бухгалтерія
  - Планування та аналіз
- 6. *Маркетинг і сервіс*
  - Відділ маркетингу та реклами
  - Служба роботи з клієнтами
  - Програми лояльності
  - Післяпродажне обслуговування
- 7. *Допоміжні та забезпечувальні підрозділи*
  - Відділ персоналу
  - Юридична служба
  - ІТ-підрозділ
  - Служба безпеки

Адміністративно-господарська служба.

Гуртова та роздрібна торгівля відіграють ключову роль у формуванні та функціонуванні каналів розподілу, забезпечуючи безперервний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Їх ефективна взаємодія сприяє оптимізації товарообігу, зниженню витрат обігу та підвищенню рівня задоволення споживчого попиту. Гуртова торгівля виконує функції концентрації товарних ресурсів, формування асортименту, зберігання та логістичного забезпечення, що дозволяє роздрібним підприємствам зосередитися безпосередньо на процесі реалізації товарів і обслуговуванні покупців. Роздрібна торгівля, у свою чергу, завершує канал розподілу, забезпечуючи доступність товарів для кінцевих споживачів та формуючи зворотний зв'язок між ринком і виробником. Сучасні канали розподілу характеризуються тенденціями до скорочення ланок, розвитку омніканальних моделей, цифровізації торгових процесів та зростання ролі електронної комерції. Це зумовлює трансформацію функцій як гуртових, так і роздрібних підприємств, підвищує вимоги до їх організаційної структури та систем управління.



## Завдання для самоперевірки

### *Питання для самоперевірки*

1. Що таке торгівля і яку роль вона відіграє у системі товароруху?
2. Які основні функції торгівлі?
3. Чим відрізняється гуртова торгівля від роздрібної?
4. Що таке гуртовий товарооборот і чим він відрізняється від роздрібного?
5. Які основні маркетингові технології використовуються у роздрібній торгівлі?
6. Що таке мерчандайзинг і яка його мета?
7. Які види асортиментної структури розрізняють у роздрібній торгівлі?
8. Назвіть рівні взаємин із споживачами у маркетингу взаємин.
9. Які організаційні форми гуртової та роздрібної торгівлі існують?
10. Як взаємодіють гуртова і роздрібна торгівля у системі розподілу товарів?

### *Тестові завдання*

#### **1. Гуртова торгівля – це:**

- a) продаж товарів кінцевим споживачам для особистого використання;

- б) реалізація товарів великими партіями для подальшого перепродажу;
  - в) торгівля товарами через інтернет-магазини.
- 2. Основною функцією гуртової торгівлі є:**
- а) формування споживчого попиту;
  - б) посередництво між виробником і роздрібною торгівлею;
  - в) задоволення індивідуальних потреб населення.
- 3. До суб'єктів гуртової торгівлі належать:**
- а) супермаркети та мінімаркети;
  - б) торгові агенти кінцевого споживання;
  - в) гуртові бази та дистриб'ютори.
- 4. Роздрібна торгівля орієнтована насамперед на:**
- а) виробників продукції;
  - б) кінцевих споживачів;
  - в) логістичні компанії.
- 5. Яка з наведених ознак є характерною для роздрібною торгівлі?**
- а) великі обсяги партій товарів;
  - б) індивідуальне обслуговування покупців;
  - в) відсутність торгової націнки.
- 6. Основною відмінністю гуртової торгівлі від роздрібною є:**
- а) форма власності підприємств;
  - б) масштаб і ціль продажу товарів;
  - в) використання маркетингових інструментів.
- 7. До функцій роздрібною торгівлі належить:**
- а) концентрація товарних запасів;
  - б) виробництво продукції;
  - в) надання торговельних послуг споживачам.
- 8. Який вид торгівлі забезпечує формування асортименту для кінцевого покупця?**
- а) гуртова;
  - б) роздрібна ;
  - в) оптова зовнішня.
- 9. Торгова націнка у роздрібною торгівлі формується з метою:**
- а) покриття виробничих витрат;
  - б) компенсації витрат обігу та отримання прибутку;
  - в) державного регулювання цін.
- 10. Який фактор найбільше впливає на ефективність роздрібною торгівлі?**
- а) обсяги промислового виробництва;
  - б) рівень попиту та купівельна спроможність населення;
  - в) кількість гуртових складів.

## Тема 5. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ТА КАНАЛИ ДИСТРИБУЦІЇ

5.1 Критерії обрання каналів дистрибуції у контексті маркетингової стратегії.

5.2 Особливості систем розподілу.

5.3 Лізинг та франчайзинг як специфічні стратегії розподілу продукції.

### Основні терміни та поняття теми:



*Дистрибуція. Масовий маркетинг. Диференційований маркетинг. Цільовий маркетинг. Інтенсивний розподіл. Селективний розподіл. Ексклюзивний розподіл. Формуючі канали. Канали розподілу. Лізинг. Франчайзинг.*

### 5.1 Критерії обрання каналів дистрибуції у контексті маркетингової стратегії

Система управління збутом і розподілом є комплексною частиною управлінської діяльності підприємства, що забезпечує організацію, контроль і координацію процесу реалізації продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона складається з функціонально взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічні завдання та спрямована на підвищення ефективності товароруху. У сучасній практиці виокремлюють функціональні підсистеми та елементи комплексного управління збутом підприємства. У системі управління розподільно-збутовою мережею підприємства-виробника виділяють: організаційну, планову і контролінгу підсистеми (табл. 5.1).

**Таблиця 5.1 – Системи управління збутом і розподілом**

Організація	Планування і прогнозування	Контроль
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація інформаційного забезпечення</li> <li>- Організація правової та претензійної роботи</li> <li>- Організація торгівельної звітності</li> <li>- Організація торгових комунікацій</li> <li>- Організація товароруху і продаж</li> <li>- Управління торговим персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування та здійснення маркетингових досліджень</li> <li>- Розробка прогнозів і кон'юнктури збуту</li> <li>- Складання та здійснення планів продажу</li> <li>- Вибір моделі управління каналами розподілу</li> <li>- Планування та надання додаткових послуг споживачам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка рекомендацій по вдосконаленню організації та плануванню збуту</li> <li>- Розробка заходів по корегуванню планів збуту</li> <li>- Контроль за виконанням планів та програм збуту</li> <li>- Розробка заходів по вдосконаленню оціночних показників</li> </ul>

**Планово-аналітична підсистема**

- Формує планові показники продажу та розподілу продукції.
- Виконує аналіз ринку, попиту, конкурентного середовища.
- Прогнозує обсяги збуту та оптимальні маршрути доставки.
- Забезпечує підготовку управлінських рішень на основі статистичних і аналітичних даних.

**Організаційно-управлінська підсистема**

- Визначає структуру управління збутом і розподілом, функції та обов'язки персоналу.
- Забезпечує координацію роботи торгових і логістичних підрозділів.
- Контролює виконання планів продажу та дотримання стандартів обслуговування.

**Фінансово-економічна підсистема**

- Формує цінову політику та політику комерційних витрат у каналах збуту.
- Відстежує фінансові потоки, доходи від продажу, витрати на логістику та маркетингові заходи.
- Забезпечує економічну ефективність функціонування каналів розподілу.

**Логістична підсистема**

- Організує рух товарів від складу до кінцевого споживача.
- Включає складування, транспортування, управління запасами та оптимізацію маршрутів доставки.
- Підвищує оперативність поставок та мінімізує витрати на зберігання і транспортування.

**Підсистема стимулювання збуту і взаємодії з посередниками**

- Впроваджує заходи мотивації торгових агентів і посередників: комісійні винагороди, бонуси, програми лояльності.
- Забезпечує просування товарів у каналах збуту через рекламні акції та спеціальні пропозиції.
- Формує ефективну комунікацію між виробником, посередниками та кінцевим споживачем.

**Інформаційно-аналітична підсистема**

- Забезпечує збір, обробку та аналіз даних про продажі, стан запасів і ефективність каналів розподілу.
- Підтримує прийняття оперативних та стратегічних рішень на основі достовірної інформації.
- Використовує сучасні IT-технології та цифрові платформи для управління збутом.

**Рисунок 5.1 – Класифікація функціональних підсистем управління збутом і розподілом**

Провідним елементом організаційної підсистеми управління збутом є підготовка інформаційного забезпечення за допомогою створення відповідних інформаційних потоків повторних і первинних даних, одержуваних із зовнішніх і внутрішніх джерел інформації.

Другим важливим елементом даної підсистеми є організація руху товару і продаж. У сучасному маркетингу під плануванням руху товару розуміється систематичне ухвалення планово-управлінських рішень щодо обрання каналу розподілу, передачі власності на товар споживачеві та здійснення операцій.

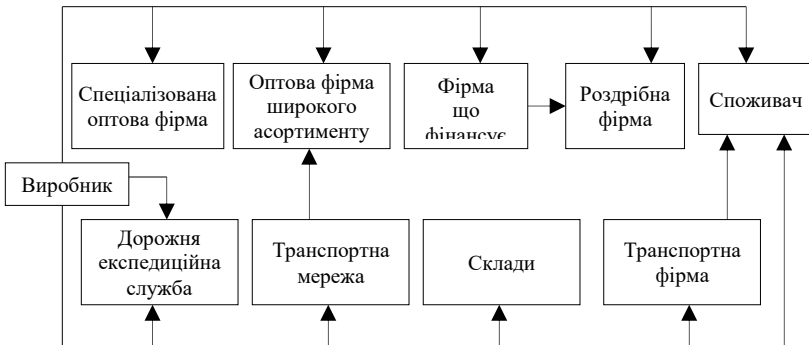
Підприємство здійснює комплекс заходів, пов'язаних із селекцією каналів руху товару, зокрема групує канали, визначає критерії їх вибору відповідно до загальної концепції маркетингу підприємства, здійснює остаточний вибір каналів на основі економічної оцінки кожного

варіанту руху товару.

Більшість маркетологів відзначають, що в сучасних умовах при розробці моделі збуту підприємства-виробники поєднують *розподільчі* та *формуючі* канали руху товару, що дозволяє їм створити інтегровану модель розподілу і збуту продукції, що найбільш повно відповідає головній ідеї маркетингу взаємодій – пошуку таких форм взаємовигідного партнерства суб'єктів маркетингової системи, які сприяли б найбільш повному задоволенню запитів покупців (рис. 5.2).

**Довідково:**  
**Інтегрована модель розподілу і збуту продукції** є комплексною системою організації руху товарів від виробника до кінцевого споживача, що поєднує функції управління збутом, логістики, маркетингу та взаємодії з посередниками.

Формуючими канали – це канали за допомогою яких підприємство-виробник формує партнерські відносини з основними суб'єктами складної системи збуту своєї продукції. Розподільчими називаються канали, при розробці яких робиться наголос на рішенні проблем маркетинг-логістики, пов'язаних із збутом продукції підприємства.



**Рисунок 5.2 – Схема інтеграції формуючих та розподільчих каналів товароруху**

У процесі обґрунтування та обрання каналу руху товару підприємство-виробник повинно враховувати наступні чинники:

- зміни характеристик споживачів (рівня доходів, розмірів середньої покупки, ступеня концентрації (густина) споживацьких сегментів);
- параметри якості продукції (надійність, довговічність, новизну);
- моделі конкурентної боротьби (рівень концентрації виробництва, стратегію і тактику продажів, оптимізацію товарного асортименту, взаємовідношення в системі збуту).

Обрання каналів руху товару пов'язане з організацією продажу. Від того, наскільки правильно будуть обрані форми та методи продажу, а

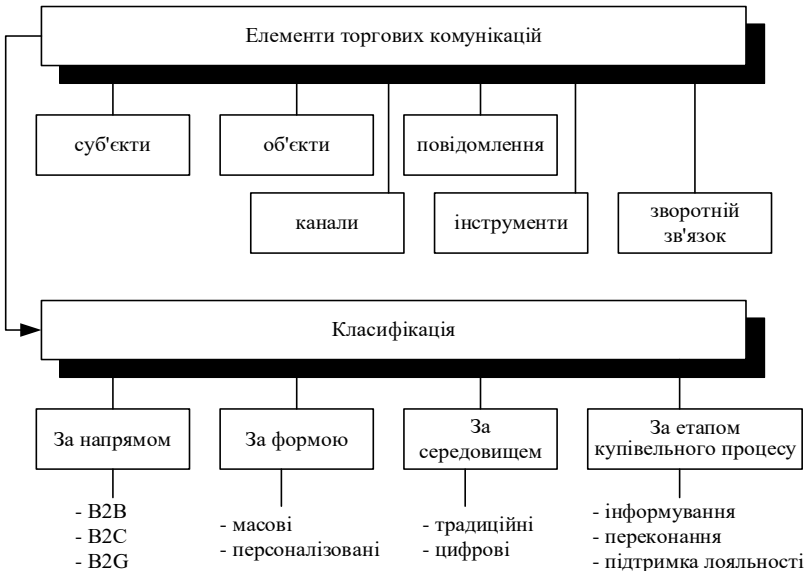
також способи доставки товарів, залежать ефективність руху товару і рентабельність збутової діяльності підприємства в цілому.

Наступним елементом підсистеми організації збуту є побудова торгових комунікацій у межах розподільно-збутової мережі.

У цьому випадку метою торгових комунікацій є передача торгової інформації по всіх каналах просування товарів з метою формування сприятливого ставлення до підприємства. Торгові комунікації включають всі форми дії на суб'єктів розподільної мережі: торгові конференції, рекламу, каталоги, матеріали для виставок, що розраховані на торгових працівників.

Торгові комунікації забезпечують: інформування споживачів про товари, ціни, умови придбання; формування та підтримку іміджу торговельного підприємства; стимулювання купівельної поведінки; зворотний зв'язок із ринком для коригування асортименту, цін і сервісу (рис. 5.3).

**Довідково:**  
**Торгові комунікації** – це системно організований процес обміну інформацією між суб'єктами ринку, спрямований на формування попиту, стимулювання збуту, підтримку лояльності та досягнення стратегічних і тактичних цілей торгової діяльності.



**Рисунок 5.3 – Види торгових комунікацій**

Торгові комунікації є складовою комплексу маркетингових комунікацій і тісно інтегруються з товарною, ціновою та збутовою

політикою підприємства, забезпечуючи узгодженість ринкової стратегії та підвищення ефективності продажів. В умовах посилення маркетингових комунікацій підприємств, у тому числі прямих господарських зв'язків, особливого значення набуває організація правової і претензійної діяльності, рівень здійснення якої може вплинути на ефективність всієї господарської діяльності підприємства-виробника.

Управління торговим персоналом займає виняткове місце в організаційній підсистемі управління збутом і розподілом продукції підприємства. У сучасних реаліях, управління торговим персоналом включає оцінку потреби підприємства в кадрах певних кваліфікаційних категорій, удосконалення системи навчання і підвищення кваліфікації кадрів, систематичну оцінку результатів праці працівників.

Планування, як головна функціональна підсистема, містить наступні елементи: здійснення маркетингових досліджень; розробку прогнозів кон'юнктури і збуту; складання і реалізацію планів продажів; обрання моделі управління каналами розподілу продукції; розробку пакету додаткових послуг; складання кошторису витрат і проектування прибутковості.

Система управління збутом і розподілом базується на маркетингових дослідженнях, що є основою всіх маркетингових дій. Такими дослідженнями є: вивчення думок покупців і споживачьких переваг; аналіз каналів розподілу; аналіз ринкової ситуації, включаючи дослідження місткості ринку, динаміки об'єму продажів галузі, визначення частки суб'єктів розподільної сіті в загальному збуті продукції; вивчення можливостей виходу на зовнішній ринок.

Розробка прогнозів попиту і кон'юнктури є основою для підготовки прогнозів реалізації товарів. Складання цих видів прогнозів вимагає комплексного підходу, що дозволяє забезпечити їх узгодженість і єдину цільову спрямованість на задоволення потреб покупців. Прогноз реалізації товарів, як і прогноз попиту і кон'юнктури, зазвичай складають у декількох варіантах для різних форм руху товару, стимулювання збуту й торгових комунікацій.

Не менше важливим, з позицій ефективності планування розподільно-збутової мережі, є такий елемент підсистеми планування розподілу і збуту, як розробка моделі впливу підприємства-виробника на канали руху своєї продукції (табл. 5.2). Проте, якщо обрання і побудова каналів руху товару є довгостроковими рішеннями, що мають стратегічне значення, то розробка моделі впливу на сформований маркетинговий канал відноситься до найважливіших оперативних (тактичних) рішень. У сучасних умовах виробники, як правило,

застосовують комбіновану модель впливу, поєднуючи економічні, контрактні та маркетингові інструменти з цифровими технологіями управління каналами розподілу. Ефективність впливу визначається рівнем інтеграції каналів, балансом інтересів учасників та адаптивністю до змін ринкового середовища.

**Таблиця 5.2 – Моделі впливу підприємства на канали руху продукції**

Модель впливу	Зміст моделі	Інструменти впливу	Переваги	Обмеження та ризики
Адміністративна (ієрархічна)	Виробник здійснює прямий контроль над каналами розподілу через власні збутові підрозділи або дочірні структури	Власна збутова мережа, корпоративні стандарти, внутрішні регламенти, прямі накази	Повний контроль, єдність маркетингової політики, мінімізація конфліктів	Високі витрати, низька гнучкість, значні інвестиції
Контрактна (договірна)	Вплив реалізується через формалізовані договірні відносини з посередниками	Дистрибуторські угоди, франчайзинг, ексклюзивні контракти, SLA	Баланс контролю та гнучкості, правова визначеність	Залежність від умов договору, можливі опортуністичні дії
Економічна (цінова)	Виробник стимулює поведінку учасників каналу через економічні вигоди	Знижки, бонуси, торгові націнки, кредитування, система мотивації	Висока мотивація посередників, гнучкість управління	Короткостроковий ефект, ризик цінкових воєн
Маркетингова (комунікаційна)	Вплив здійснюється через формування попиту та підтримку бренду	Реклама, PR, трейд-маркетинг, мерчандайзинг, digital-інструменти	Посилення лояльності, підвищення оборотності товарів	Високі витрати, складність вимірювання ефекту
Партнерська (реляційна)	Побудова довгострокових відносин на основі взаємної вигоди та довіри	Спільне планування, обмін інформацією, CRM	Стійкість каналу, зниження транзакційних витрат	Потребує часу, залежність від якості партнерів
Інституційна (нормативна)	Вплив через галузеві стандарти та правила взаємодії	Сертифікація, стандарти якості, галузеві кодекси, комплаєнс	Підвищення прозорості та довіри	Обмежена гнучкість, бюрократизація
Цифрова (платформна)	Управління каналами через цифрові платформи та аналітику	ERP, SCM, маркетплейси, big data, API-інтеграції	Оперативність, прозорість, масштабованість	Кіберризики, залежність від IT-інфраструктури

Отже, стратегія маркетингових каналів пов'язана з пошуком оптимальної моделі розподілу продукції, визначенням тенденцій її подальшого розвитку та оцінкою довгострокової ефективності збутової

діяльності підприємства. Тактика руху товару припускає розробку заходів, спрямованих на його короткострокову ефективність.

Тактичні заходи щодо руху товару пов'язані з пошуком способів стимулювання (заохочення) учасників маркетингових каналів. Розрізняють економічні і неекономічні способи стимулювання маркетингових партнерів підприємства-виробника.

До економічних способів відносяться заходи щодо посилення матеріальної зацікавленості суб'єктів маркетингових каналів у підвищенні ефективності розподільно-збутової мережі (табл. 5.3).

**Таблиця 5.3 – Способи стимулювання учасників маркетингових каналів**

Способи стимулювання	Сутність	Інструменти та форми реалізації	Очікуваний ефект
Економічні	Матеріальне заохочення за досягнення результатів	Знижки (об'ємні, сезонні), бонуси, ретробонуси, премії за виконання планів, відстрочки платежу	Зростання обсягів продажу, мотивація до активного збуту
Фінансово-кредитні	Поліпшення умов фінансування діяльності посередників	Торговий кредит, лізинг обладнання, спільне фінансування запасів	Підвищення платоспроможності та стабільності каналу
Маркетингово-комунікаційні	Підтримка просування товару на ринку	Спільна реклама, трейд-маркетинг, POS-матеріали, digital-підтримка	Зростання впізнаваності бренду та оборотності товарів
Організаційно-управлінські	Інтеграція посередників у систему управління каналом	Планування продажів, стандарти мерчандайзингу, навчання персоналу	Узгодженість дій, підвищення якості сервісу
Реляційні (партнерські)	Формування довгострокових взаємовигідних відносин	Програми лояльності, ексклюзивні права, стратегічні альянси	Зниження конфліктів, підвищення стабільності каналу
Нематеріальні	Соціально-психологічне заохочення	Визнання, рейтинги партнерів, сертифікація, участь у заходах	Посилення прихильності та корпоративної ідентифікації
Цифрові та аналітичні	Підвищення прозорості та керованості каналу	CRM, KPI-dashboard, автоматизовані звіти, спільні платформи	Підвищення ефективності управління каналом

Крім того, до економічних способів стимулювання каналів руху товару відносяться комп'ютерні програми розподілу товарів в маркетингових каналах (табл. 5.4), організація ексклюзивного розподілу та торгівлі й встановлення норм збуту для торгових посередників.

Роль комп'ютерних програм у маркетингових каналах – це підвищення прозорості руху товарів і інформації; скорочення логістичних та транзакційних витрат; узгодження дій учасників каналу; підтримка омніканальних і цифрових моделей збуту; підвищення адаптивності до змін попиту.

Комп'ютерні програми розподілу товарів є ключовим інструментом формування ефективних маркетингових каналів, оскільки забезпечують інтеграцію маркетингових, збутових і логістичних процесів у єдину керовану систему.

**Довідково:**  
**Комп'ютерні програми розподілу товарів у маркетингових каналах** – це спеціалізовані інформаційні системи та програмні платформи, що забезпечують планування, координацію, контроль і оптимізацію руху товарних, інформаційних і фінансових потоків між учасниками каналу розподілу.

**Таблиця 5.4 – Класи комп'ютерних програм розподілу**

Клас програм	Призначення	Основні функції	Приклади програм
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Інтегроване управління збутом і логістикою	Планування продажів, управління запасами, замовленнями, фінансами	SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365
SCM-системи (Supply Chain Management)	Координація ланцюга постачання та розподілу	Прогнозування попиту, планування дистрибуції, управління поставками	SAP SCM, Blue Yonder, Kinaxis RapidResponse
WMS (Warehouse Management System)	Управління складськими операціями	Облік запасів, комплектація замовлень, маршрутизація відбору	Manhattan WMS, Oracle WMS, HighJump
TMS (Transportation Management System)	Оптимізація транспортування в каналах розподілу	Планування маршрутів, вибір перевізників, контроль доставки	SAP TM, Oracle Transportation Management, Transporeon
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Управління відносинами з посередниками та клієнтами	Облік контрактів, управління каналами збуту, аналіз продажів	Salesforce, HubSpot CRM, Zoho CRM
DRP-системи (Distribution Requirements Planning)	Планування потреб розподілу	Балансування попиту і запасів у каналах	SAP DRP, Logility, ToolsGroup
DMS (Distribution Management System)	Оперативне управління дистрибуцією	Контроль дистриб'юторів, планування продажів, KPI	Odoo DMS, Infor DMS
Маркетплейс- і платформні рішення	Цифрова інтеграція каналів збуту	Управління замовленнями, цінами, аналітика продажів	Amazon Seller Central, Shopify Plus, Magento
BI та аналітичні системи	Оцінка ефективності каналів розподілу	KPI-аналіз, дашборди, прогнозування	Power BI, Tableau, Qlik Sense

Виробники використовують також ексклюзивний розподіл своєї продукції, дозволяючи торгувати своїми товарами обмеженому колу посередників, й ексклюзивну торгівлю, коли продавець (за ініціативою виробника) вимагає, щоб магазини відмовилися від закупівель продукції конкурентів. Крім того, виробники можуть встановлювати норми збуту для торгових посередників. До неекономічних способів стимулювання маркетингових каналів належить контроль, що ґрунтується на професіоналізмі й іміджі підприємства-виробника, який ініціює спільну розробку вимог до навчання торгового персоналу, принципів і засобів торгових комунікацій тощо.

**Довідково:**

**Маркетингові стратегії охоплення ринку** визначають підхід підприємства до вибору та обслуговування цільових сегментів, а також характер формування маркетингових каналів, комплексу маркетингу й системи комунікацій.

Логічним продовженням зазначеного підходу є вибір підприємством відповідної стратегії охоплення ринку, оскільки характер взаємодії з маркетинговими каналами, рівень контролю та інтенсивність комунікацій значною мірою визначаються масштабом і спрямованістю ринкової діяльності. У цьому контексті підприємство може обрати одну із трьох основних маркетингових стратегій охоплення ринку (рис. 5.4): недиференційований (масовий) маркетинг, диференційований маркетинг та концентрований (цільовий) маркетинг.

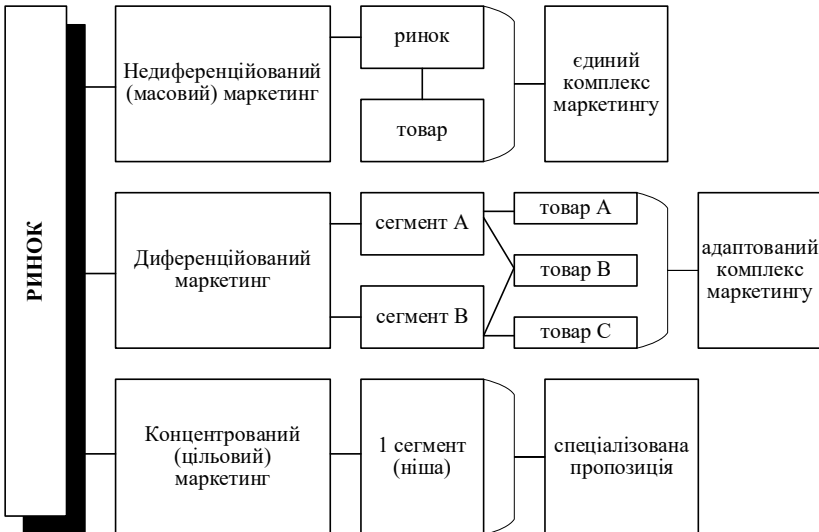


Рисунок 5.4 – Маркетингові стратегії охоплення ринку

Обрання відповідної стратегії залежить від ресурсів підприємства, особливостей товару, конкурентного середовища та поведінки споживачів. Вплив стратегії охоплення ринку на маркетингові канали: визначає довжину та ширину каналів розподілу; формує рівень контролю над учасниками каналу; зумовлює інтенсивність торгових і комунікаційних заходів; впливає на вибір інструментів стимулювання та цифрових рішень.

Недиференційований маркетинг передбачає орієнтацію підприємства на ринок у цілому з єдиною товарною та комунікаційною політикою. Диференційований маркетинг ґрунтується на виділенні кількох сегментів і формуванні для кожного з них окремої маркетингової пропозиції та відповідних каналів розподілу. Концентрований маркетинг зосереджується на одному або обмеженій кількості цільових сегментів, забезпечуючи глибоку спеціалізацію на високий рівень адаптації маркетингових інструментів. За умов обрання стратегії диференційованого маркетингу використовуються, як прямий, так і опосередкований збут. Прямий маркетинг має значну кількість підходів до реалізації продукції: прямий продаж через рекламу, замовлення поштою, за каталогами, торгівля через телефон, використання Інтернет. Опосередкований збут використовує, як традиційні канали розподілу, так і вертикальні та комбіновані маркетингові системи. За комбінованих маркетингових систем підприємство збільшує охоплення ринку своєю продукцією та отримує можливість адаптувати товари та послуги до специфічних вимог різних сегментів ринку.

Аналізуючи основні рішення, що приймаються у сфері маркетингової політики розподілу, підприємство може використовувати п'ять основних видів стратегій фізичного розподілу: ешелоновану, пряму, гнучку, відстрочки і вантажної консолідації (табл. 5.5).

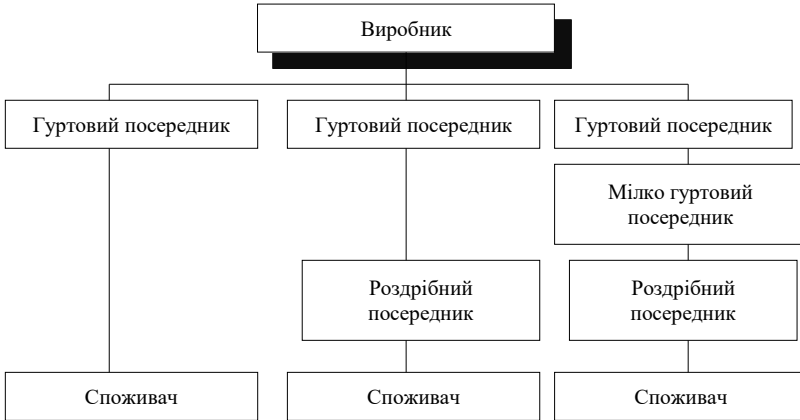
Ешелонована стратегія (рис. 5.5). Поняття «ешелон» застосовують для характеристики сукупності торгово-посередницьких організацій, що знаходяться в каналі розподілу. Сутність ешелонованої (багатокаскадної, багаторівневої) стратегії полягає в тому, що готова продукція потрапляє до кінцевого споживача за участі як мінімум одного посередника. Зазвичай, споживачі віддають перевагу посередникам з високою репутацією. Для непрямого маркетингу (через посередників) характерна концентрація запасів на складах торгово-посередницької підприємства, яка, одержуючи крупні партії товарів, реалізує їх дрібним споживачам. Акумуляція товарно-матеріальних цінностей у сфері обігу дозволяє забезпечити необхідну насиченість,

ширину, глибину асортименту, комплексність і своєчасність поставок за відносно низьких транспортних витратах. Це найкоротший шлях до поставки «точно в строк», стимулюючий тривалі господарські зв'язки. Практика показує, що одним із реальних і дієвих методів такого стимулювання є безкоштовна (преміальна) поставка. Отже, ешелонована стратегія фізичного розподілу ефективна, з одного боку, коли готова продукція необхідна споживачу в невеликих кількостях і маркетингові посередники з високою репутацією знаходяться поблизу таких дрібних споживачів, з іншого – завдяки встановленню балансу між витратами й якістю сервісу.

**Таблиця 5.5 – Основні види стратегій фізичного розподілу**

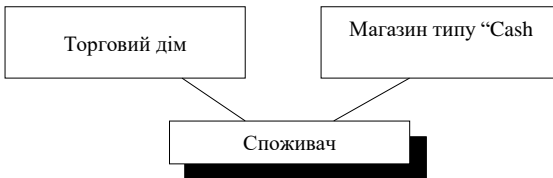
Вид стратегії	Сутність	Особливості організації	Переваги	Недоліки / обмеження
Ешелонована (багаторівнева)	Товари рухаються через кілька рівнів складів та дистриб'юторів	Виробник → Регіональні склади → Місцеві склади → Роздріб	Оптимізація запасів, ефективне покриття великого географічного ринку	Може збільшувати час доставки, вимагає координації
Пряма	Товари доставляються безпосередньо від виробника до споживача	Власні магазини, онлайн-магазини, прямий продаж	Повний контроль, мінімізація посередницьких витрат	Високі інвестиції, обмежена географія
Гнучка (adaptable / responsive)	Канал адаптується до змін попиту та ринкових умов	Використання різних маршрутів, резервних складів, адаптивна логістика	Підвищена оперативність, швидке реагування на попит	Складність управління, вимагає аналітичних систем
Відстрочки (postponement)	Виробництво або остаточне комплектування продукції відтермінується до отримання замовлення	Логістичне відтермінування фарбування, пакування, комплектації	Мінімізація запасів, зменшення ризику застарівання товару	Збільшує час реакції на ринок, потребує точного планування
Вантажна консолідація (cargo consolidation)	Об'єднання товарів від різних постачальників або виробничих майданчиків для спільної доставки	Централізовані сортувальні центри, комбіновані маршрути	Зниження транспортних витрат, підвищення ефективності перевезень	Потребує координації та додаткових складських операцій

Зміст прямої стратегії (рис. 5.6). полягає в тому, що готова продукція потрапляє до кінцевого споживача напряму від гуртового посередника. Здебільшого, пряму стратегію застосовують під час реалізації продукції виробничо-технічного призначення.



**Рисунок 5.5 – Ешелоновані канали розподілу**

Обрання каналів дистрибуції є стратегічно важливим елементом маркетингової політики підприємства, оскільки від правильності цього вибору залежить ефективність доведення продукції до кінцевого споживача, формування конкурентних переваг і рівень задоволеності клієнтів.



**Рисунок 5.6 – Прямі канали розподілу**

Основні критерії вибору каналів дистрибуції включають характеристики продукції (тип, складність, обсяг, життєвий цикл), специфіку цільового ринку (географія, сегментація, купівельна поведінка), рівень сервісу і швидкості доставки, витрати на розподіл, а також ступінь контролю над каналами та потенційний вплив на бренд. Інтеграція цих критеріїв у маркетингову стратегію дозволяє забезпечити оптимальне поєднання доступності продукції, економічної доцільності та ефективності просування на ринку, що сприяє зміцненню позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

## 5.2 Особливості систем розподілу

Одним із найважливіших елементів управління каналами розподілу є прийняття рішень щодо кількості торгових точок треба на відповідній території задля задоволення потреби існуючих та потенційних споживачів. У значній мірі проблема охоплення ринку полягає у присутності на цьому ринку, тобто стратегією підприємства.

Стратегії охоплення ринку визначають спосіб, яким підприємство організовує продаж своєї продукції для досягнення максимальної ефективності на ринку. Основні стратегії охоплення включають:

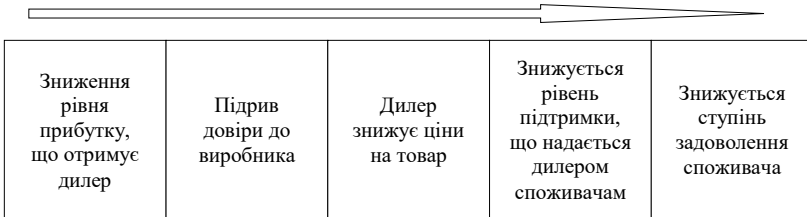
*Стратегія інтенсивного розповсюдження* – передбачає максимальне охоплення ринку через численні канали та точки продажу. Використовується для товарів повсякденного попиту, де пріоритетом є доступність і частота контакту зі споживачем. *Стратегія селективного розповсюдження* – передбачає обмежене використання певних каналів дистрибуції, вибір яких базується на відповідності вимогам підприємства та потенціалу партнерів. Використовується для товарів середнього сегменту та спеціалізованих продуктів, де важлива комбінація контролю над каналами та охоплення цільової аудиторії. *Стратегія ексклюзивного розповсюдження* – передбачає обмеження каналів одним або кількома партнерами, що забезпечує високий рівень контролю та підтримку престижу бренду. Використовується для преміальних і люксових товарів, де важлива виняткова доступність та іміджеве позиціонування.

Ці варіанти розподілу застосовуються, як у вертикально інтегрованих, так і в традиційних систем, хоча очевидно, що величина капіталу, який необхідний для формування каналу, що знаходиться в індивідуальній власності та характеризується інтенсивним розподілом, може бути дуже значною.

Інтенсивний розподіл є доцільною стратегією для товарів, які споживачі воліють придбавати часто та з мінімальними зусиллями. Вибірковий розподіл використовується для товарів, що користуються попитом у покупців, та може варіюватись в межах від майже інтенсивного до майже ексклюзивного. Ексклюзивний розподіл використовується для формування більш тісних партнерських відносин між продавцем і посередником. Структура каналу також здійснює безпосередній вплив на доступність продукції на ринку. Інтенсивний розподіл призводить до виникнення низки проблем (рис. 5.7).

Отже, чим більш інтенсивним є розподіл товару, тим більший обсяг його продажу досягається за короткий період часу. Інтенсивний розподіл може призвести до зниження якості обслуговування покупців.

Результатом інтенсивного розподілу є необхідність підприємств приймати активну участь у маркетингових потоках, тобто більше зусиль спрямовувати на стимулювання збуту продукції та утримання товарних запасів, оскільки прибуток дилерів знижується в результаті зниження цін на продукцію.



**Рисунок 5.7 – Наслідки перенасичення ринку**

Проте, під час обрання певної стратегії, необхідно враховувати взаємозв'язок між типами магазинів та різними видами продукції (табл. 5.6), а знання поведінки споживачів, і у цьому випадку, є важливим фактором, що визначає інтенсивність розподілу.

Обрання стратегії охоплення ринку має передбачає аналіз відповідних компромісів. Учасники каналу, що вирішили використовувати інтенсивну стратегію – значно втрачають контроль над маркетингом своєї продукції у межах даного каналу. Єдиний спосіб повернення контролю у таких випадках – збільшення участі виробника у кожному з маркетингових потоків. Для того, щоб отримати належну торгівлю підтримку від своєї широкої мережі торгових посередників деякі виробники розробляють спеціальні детальні маркетингові програми для кожного роздрібного підприємства, що входить у мережу.

Спеціалісти з маркетингу виробника розробляють для кожного роздрібного підприємства плани продажу, стимулювання збуту, тощо. Таким чином виробник бере на себе витрати пов'язані з розробкою маркетингових планів для кожного учасника каналу, а також зберігає свої методи й підходи системи розподілу.

Постачальники можуть розробити стратегії, що визначають, кому саме гуртові чи роздрібні торговці будуть продавати їх товари чи послуги. З багатьох причин постачальники надають перевагу збереженню за собою визначеної групи споживачів в якості «клієнтів кампанії», зокрема:

підтримка зав'язків з цінними клієнтами, задоволення потреб клієнтів, що стосуються технічної допомоги;

досягнення високих результатів обслуговуванні клієнтів без посередників;

підвищення очікуваного прибутку від продажу; використання цінові поступки при привабленні деяких клієнтів;  
 прагнення деяких клієнтів купувати товари безпосередньо у виробників, як у випадку із деякими роздрібними торговцями.

**Таблиця 5.6 – Обрання стратегії охоплення ринку на основі взаємозв'язку між видами продукції та різновидами торгових точок**

Класифікація	Поведінка споживачів	Форма розподілу
Магазин з подовженим робочим днем – товар повсякденного попиту	споживач купує найбільш доступний бренд у самому зручному для нього магазині	інтенсивна
Магазин з подовженим робочим днем – дорогий товар	споживач обирає свою покупку з асортименту, що пропонується самим зручним для нього магазином	інтенсивна
Магазин з подовженим робочим днем – спеціалізований товар	споживач купує свій улюблений бренд у самому зручному для нього магазині, що пропонує даний товар	вибіркова або ексклюзивна
Магазин з продажу дорогих товарів – товар повсякденного попиту	споживачеві не важливий бренд, що купується; він вибирає магазин, що пропонує найвищий рівень обслуговування та (або) саму нижчу роздрібну ціну	інтенсивна
Магазин з продажу дорогих товарів – дорогий товар	споживач порівнює як фактори, що залежать виключно від системи роздрібної торгівлі, так і фактори, що пов'язані з конкретним товаром (торговою маркою)	вибіркова або ексклюзивна
Магазин з продажу дорогих товарів – спеціалізований товар	у споживача є ярко виражені переваги відносно бренду, але він готовий обійти декілька магазинів, щоб гарантувати собі найкраще обслуговування та (або) саму нижчу роздрібну ціну даного товару	вибіркова або ексклюзивна
Спеціалізований магазин – товар повсякденного попиту	споживач надає перевагу купівлі товару у визначеному магазині, але для нього не має значення марка товару, що купується	вибіркова або ексклюзивна
Спеціалізований магазин – дорогий товар	споживач надає перевагу купівлі товару у визначеному магазині, але він не може зупинити свій вибір на якомусь визначеному товарі та вивчає весь асортимент даного магазину, бажаючи обрати потрібний йому товар	вибіркова або ексклюзивна
Спеціалізований магазин – спеціалізований товар	у споживача сформовані переваги як відносно магазину, в якому він буде здійснювати купівлю, так і відносно товару, яку він купує	вибіркова або ексклюзивна

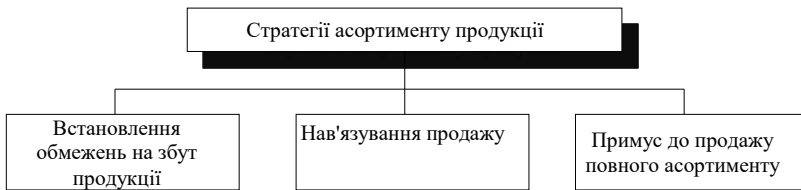
В інших випадках постачальники можуть застосовувати *стратегії охоплення споживачів*, мета яких полягає в забезпеченні продаж своїх товарів та послуг таким посередникам, які здатні надати певні послуги їх споживачам. Таким чином, постачальники можуть бути впевнені в тому, що їхня продукція продається достатньо компетентними продавцями.

**Таблиця 5.7 – Переваги та недоліки основних методів просування товарів на ринок**

Метод	Переваги	Недоліки
Надання безкоштовних зразків продукції	дає споживачам можливість скласти найбільш повне враження про продукт приваблює нових споживачів	пов'язане із значними витратами не дозволяє скласти точну картину про перспективи реалізації виробу
Вільне випробування та перевірка виробу	подолання неприйняття споживачами усього нового та незвичного	достатньо складний та дорогий в організації та проведенні
Безпосереднє поширення купонів агентам по збуту	гарна вибірковість, спрямованість на попередньо вибране коло споживачів високий ступінь несприйняття споживачів, приваблення їх уваги до продукту	дуже трудомісткий процес, що потребує багато часу потребує ретельного контролю
Розсилка купонів поштою	гарна вибірковість та ступінь сприйняття споживачами можливість застати споживачів у домашній обстановці	дорогий метод потрібний час для досягнення результатів
Розповсюдження купонів через газети	швидкість та зручність у практичному використанні врахування географічної специфіки	низький ступінь сприйняття споживачами роздрібні торговці можуть ігнорувати такі купони
Розповсюдження купонів через журнали та додатки до них	точна орієнтація на попередньо вибрані групи споживачів ефективне охоплення найбільш важливих споживачів	може бути дорогим споживачі не завжди вирізають такі купони відносно невисокий темп сприйняття виробу споживачами
Гарантії повернення грошей	підвищує престиж марки підприємства відкриває шлях для формування нових ринків	результати з'являються не зразу здійснює помірний вплив на зростання обсягів продажу
Супровід покупки невеликими подарунками для споживача	сприяє росту обсягів продажу виробу незначні додаткові витрати по збуту	з'являється проблема мілких крадіжок (з боку роздрібних торговців) недостатній стимул для постійних клієнтів
Пакуєт із декількох виробів зі знижкою з ціни	збільшує обсяги реалізації виробів наочний та зручний у використанні	низька вибірковість до попередньо вибраних груп споживачів може підірвати престиж торгової марки
Конкурси і лотереї	сприяє росту довіри до марки підприємства	дорогий для застосування участь обмеженого кола споживачів
Показ та демонстрація товару в пункті продажу	ефективний засіб приваблення уваги споживачів	потребує участі дилера

Такі стратегії використовуються виробниками, що прагнуть попередити появу «сірих ринків». Окрім того, постачальники інколи прагнуть розподілити клієнтів між різними посередниками. Використання різних торгових точок може вимагати застосування різних способів стимулювання збуту, обслуговування та оплати.

Стратегії охоплення споживачів також використовується з міркувань безпеки: у деяких спеціалізованих дилерів може виникнути бажання перевіряти рівень підготовки потенційних споживачів та надавати інформацію, що необхідна для використання того чи іншого виду продукції. З певних причин у менеджерів каналів може виникнути бажання обмежити ширину або повноту асортименту продукції, що продається їх партнерами по каналу. При цьому можуть бути використані три стратегії: встановлення обмежень на збут продукції, нав'язування продажу, примушення до продажу повного асортименту (рис. 5.8).



**Рисунок 5.8 – Маркетингові стратегії асортименту продукції**

Встановлення обмежень на збут продукції зводиться до вимоги, з боку продавця до його посередників у каналі маркетингу, продавати тільки його товари або торгові марки або, хоча б не продавати ніяких товарів або марок, що безпосередньо конкурують з продукцією даного продавця. Якщо посередники не виконують цієї умови, продавець може застосувати до них штрафні санкції, відмовившись від їх послуг. Такі угоди, без сумніву, обмежують свободу вибору торгових посередників.

Нав'язування продажу (або так званий продаж товарів із навантаженням) відбувається за умови, що у продавця є товар чи послуга, які потребує покупець (так званий ключовий товар), але він відмовляється продавати його, якщо покупець не придбає інший (якій нав'язують) товар. Більшість економічних мотивів застосування політики нав'язування продажу подібні до застосування політики встановлення обмежень на збут продукції. Основними мотивами нав'язування є:

поширення ринкового попиту, уже сформованого для ключового товару, на товар що нав'язують;

використання товару, що нав'язують з метою оцінки рівня використання ключового товару;

використання малопробиткового ключового товару для продажу товару що нав'язують з високим рівнем прибутку;

забезпечення економії витрат шляхом продажу продукції у комплекті;

забезпечення успішного функціонування ключового товару нав'язуванням дилерам обов'язків придбання продукції яку нав'язують у даного постачальника.

Примус до продажу повного асортименту – це інструмент вертикального маркетингового впливу виробника на посередників, який полягає у встановленні вимоги реалізовувати весь або майже весь асортимент продукції підприємства як умову співпраці. Така практика спрямована на забезпечення комплексної присутності бренду в торговій мережі, підвищення впізнаваності продукції та збалансування збуту як високорентабельних, так і менш популярних товарних позицій.

Застосування примусу до продажу повного асортименту дозволяє виробнику оптимізувати управління товарним портфелем, зменшити ризик вибіркового збуту лише найбільш ліквідних товарів та посилити контроль над представленням бренду в каналах дистрибуції. Водночас для торговельних посередників така стратегія може призводити до зростання складських витрат, зниження оборотності запасів та обмеження свободи формування власного асортименту. Примус до продажу повного асортименту є ефективним інструментом маркетингової стратегії за умов наявності сильного бренду та високої переговорної позиції виробника. Його застосування потребує обґрунтованого балансу між інтересами виробника і посередників, а також врахування ринкових умов, конкурентного середовища та вимог антимонопольного законодавства.

### **5.3 Лізинг та франчайзинг як специфічні стратегії розподілу продукції**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективна організація системи розподілу продукції є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Традиційні канали дистрибуції дедалі частіше доповнюються або замінюються альтернативними формами взаємодії між виробниками, посередниками та споживачами, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринкового середовища. У цьому контексті особливого значення

набувають лізинг та франчайзинг як специфічні стратегії розподілу продукції.

Лізинг виступає інструментом непрямого розподілу, що поєднує функції фінансування та збуту, забезпечуючи доступ споживачів до продукції без необхідності її негайного придбання у власність. Франчайзинг, у свою чергу, є формою довгострокового партнерства, за якої виробник або власник бренду делегує право використання своєї торгової марки, бізнес-моделі та стандартів ведення діяльності, формуючи розгалужену та контрольовану мережу розподілу.

**Довідково:**

у 1952 році у США було створено перші спеціалізовані лізингові компанії, що започаткувало лізинг як окремих фінансово-економічний інститут.

**Лізинг** – це вид підприємницької діяльності, спрямованої на інвестування тимчасово вільних чи притягнутих фінансових засобів, коли за договором фінансової оренди (лізингу) орендодавець (лізингодавець) зобов'язується придбати у власність обумовлене договором майно у визначеного продавця і надати це майно орендарю (лізингоодержувачу) за плату в тимчасове користування для підприємницьких цілей. Лізинг сьогодні – це форма реалізації (збуту) машин та обладнання, а також засіб фінансування угод. *Лізинг* – це законодавчо врегульована форма господарських відносин, за якої лізингодавець передає або зобов'язується передати лізингоодержувачу в платне користування майно на встановлений строк із правом викупу або без нього. В Україні лізинг регулюється нормами цивільного та господарського законодавства, а також спеціальним законом, що визначає: суб'єктів лізингових відносин; об'єкти лізингу; права й обов'язки сторін; фінансові та майнові умови договору.

*1. За економічною сутністю та рівнем окупності об'єкта*

Фінансовий лізинг – довгострокова форма, за якої лізингові платежі покривають повну або майже повну вартість об'єкта; зазвичай передбачає перехід права власності до лізингоодержувача.

Оперативний лізинг – коротко- або середньострокова форма, за якої об'єкт після закінчення строку договору повертається лізингодавцю.

*2. За складом учасників лізингової угоди*

Двосторонній лізинг – лізингодавець і лізингоодержувач.

Тристоронній лізинг – виробник (постачальник), лізингодавець та лізингоодержувач.

Багатосторонній лізинг – за участю банків, страхових компаній, інвестиційних фондів.

*3. За формою власності лізингодавця*

Державний лізинг

Комунальний лізинг

Приватний лізинг

Змішаний лізинг

*4. За територіальною ознакою*

Внутрішній лізинг – усі учасники є резидентами однієї країни.

Міжнародний лізинг, у тому числі:

експортний;

імпортний;

транзитний.

*5. За об'єктом лізингу*

Лізинг рухомого майна (машини, обладнання, транспортні засоби).

Лізинг нерухомого майна (будівлі, споруди).

Лізинг нематеріальних активів (у практиці використовується обмежено та потребує спеціального правового оформлення).

*6. За умовами обслуговування об'єкта*

Чистий лізинг – витрати з обслуговування несе лізингоодержувач.

Мокрий (повний) лізинг – лізингодавець забезпечує технічне обслуговування, страхування, ремонт.

*7. За способом фінансування*

Прямий лізинг – фінансування здійснюється лізингодавцем власним коштом.

Зворотний лізинг – власник майна продає його лізингодавцю та одночасно бере в лізинг.

Роздільний (пайовий) лізинг – фінансування за участю кількох інвесторів.

*8. За умовами платежів*

Лізинг з фіксованим платежем

Лізинг з плаваючим платежем

Лізинг із сезонною або диференційованою оплатою

Різноманітність форм лізингу забезпечує гнучкість у задоволенні потреб підприємств і споживачів, сприяє активізації інвестиційних процесів та розширенню ринкового охоплення.

У маркетингово-розподільчому контексті лізинг виступає інструментом збуту продукції, який поєднує правові, фінансові та комерційні механізми та сприяє розширенню доступу споживачів до товарів тривалого користування без прямого придбання у власність (табл. 5.8).

З позиції маркетингу лізинг не лише фінансовий механізм, а активний інструмент збутової та комунікаційної політики, що впливає на структуру попиту, поведінку споживачів та конкурентні позиції підприємства. Раціональна класифікація та обрання форм лізингу

дозволяють адаптувати пропозицію до потреб ринку та підвищити ефективність маркетингової стратегії.

**Таблиця 5.8 – Класифікація лізингових угод та лізингу з позиції маркетингу**

Критерій класифікації	Вид лізингу / угоди	Маркетингова характеристика та значення
Функціональна роль у збуті	Збутовий лізинг	Інструмент стимулювання продажу капіталомісткої продукції та прискорення виходу товару на ринок
	Маркетингово-стимулюючий лізинг	Зниження фінансових бар'єрів для споживачів, активізація попиту
	Іміджевий лізинг	Формування позитивного сприйняття бренду та інноваційного іміджу
Ступінь інтеграції у маркетингову стратегію	Інтегрований лізинг	Складова комплексної маркетингової політики (ціна, сервіс, комунікації)
	Автономний лізинг	Окремий фінансово-збутовий інструмент без глибокої маркетингової інтеграції
Тип цільового ринку	B2B-лізинг	Орієнтація на підприємства, корпоративних клієнтів
	B2C-лізинг	Орієнтація на кінцевих споживачів
	Партнерський лізинг	Реалізується через дилерські та дистрибуційні мережі
Рівень сервісної складової	Лізинг з повним сервісом	Підвищення споживчої цінності через обслуговування, ремонт, страхування
	Лізинг з обмеженим сервісом	Акцент на фінансових умовах, мінімальний супровід
Вплив на поведінку споживача	Тестовий лізинг	Ознайомлення з товаром перед прийняттям рішення про купівлю
	Лізинг з правом викупу	Формування довгострокової лояльності та повторних продажів
	Оперативний лізинг	Забезпечення гнучкості користування без прив'язки до власності
Маркетингові переваги	Лізинг як альтернатива купівлі	Розширення цільової аудиторії за рахунок доступності
	Лізинг як інструмент диференціації	Створення конкурентних переваг пропозиції
	Лізинг як засіб утримання клієнтів	Формування довгострокових контрактних відносин

Нерідко лізинг здійснюється не прямо, а через посередника. Основний орендодавець одержує переважне право на одержання орендних платежів. У договорі обумовлюється, що у випадку банкрутства третьої складової (посередника) орендна плата буде надходити основному орендодавцю безпосередньо. Подібні угоди одержали назву «сублізинг».

Різновидом лізингу стали угоди «double-dip» – це практика, при

якій одна лізингова угода дозволяє двічі отримати податкові або фінансові вигоди на один і той же об'єкт лізингу:

**Для лізингодавця** – можливість амортизувати майно в бухгалтерському обліку і одночасно отримувати податкові пільги.

**Для лізингоодержувача** – списання лізингових платежів як витрат підприємства, що зменшує оподатковуваний прибуток.

Угоди між виробниками устаткування й лізинговими компаніями передбачають, що виробник від імені лізингової компанії пропонує клієнтам фінансування постачань своєї продукції за допомогою лізингу. Таким чином, лізингова компанія використовує торгову мережу постачальника, а постачальник розширює границі збуту продукції. Ці угоди одержали назву «sales-aid».

При постійному й тісному співробітництві підприємств із лізинговими компаніями можливе укладання угод по наданню «лізингової лінії» (lease-line). Ці угоди аналогічні банківським кредитним лініям і дозволяють орендарю брати додаткове устаткування в лізинг.

Організаційно-правові основи здійснення лізингових операцій базуються на чинному законодавстві та нормативно-правових актах України, а також на укладених відповідно до цих актів договорах про лізинг. Основною правовою формою регулювання взаємовідносин між суб'єктами лізингу є договір (угода).

Договір лізингу укладається у формі багатосторонньої угоди за участю продавця об'єкта лізингу, лізингодавця та лізингоодержувача або двосторонньої угоди між лізингодавцем і лізингоодержувачем. Строки договору лізингу визначаються за домовленістю сторін.

Важливе значення для організації діяльності всіх суб'єктів лізингу мають чітко визначені умови відповідного договору.

Лізингодавець має право:

здійснювати контроль за умовами експлуатації та належним використанням лізингоодержувачем об'єкта лізингу;

вимагати повернення переданого в лізинг майна у разі несплати лізингових платежів протягом двох чергових строків;

вимагати від лізингоодержувача відшкодування збитків, завданих унаслідок його дій або бездіяльності.

Лізингодавець зобов'язаний:

передати належне йому на правах власності майно в користування лізингоодержувачеві;

не втручатися у вибір лізингоодержувачем продавця майна та у визначення специфікацій об'єкта лізингу;

своєчасно і в повному обсязі виконувати взяті на себе зобов'язання

щодо утримання об'єкта лізингу відповідно до умов договору;  
 прийняти об'єкт лізингу після закінчення строку договору, якщо його не буде викуплено лізингоодержувачем.

Лізингоодержувачу надано право:

відмовитися від прийняття об'єкта лізингу у разі порушення умов договору та затримати лізингові платежі до усунення порушення;  
 вимагати від лізингодавця відшкодування збитків, заподіяних унаслідок його дій або бездіяльності під час виконання договірних зобов'язань.

Лізингоодержувач зобов'язаний:

прийняти і належно користуватися об'єктом лізингу, утримувати його в потрібному технічному стані;

своєчасно виплачувати лізингові платежі;

у разі несплати лізингових платежів протягом двох чергових строків на вимогу лізингодавця повернути йому об'єкт лізингу;

повідомляти лізингодавцю докладні відомості про технічний стан об'єкта лізингу і свій фінансовий стан;

повернути об'єкт лізингу у разі, коли лізингоодержувач не реалізує своє право викупу об'єкта лізингу та не продовжує строку чинності договору.

Об'єкт лізингу, який потребує реєстрації в державних наглядових органах, реєструється за домовленістю сторін на ім'я лізингодавця або лізингоодержувача в установленому порядку.

Майно, передане за договором фінансового лізингу, зараховується на баланс лізингоодержувача з позначенням, що це майно взято у фінансовий лізинг. Майно, передане за договором оперативного лізингу, залишається на балансі лізингодавця, з позначкою, що його передано в лізинг.

**Довідково:**

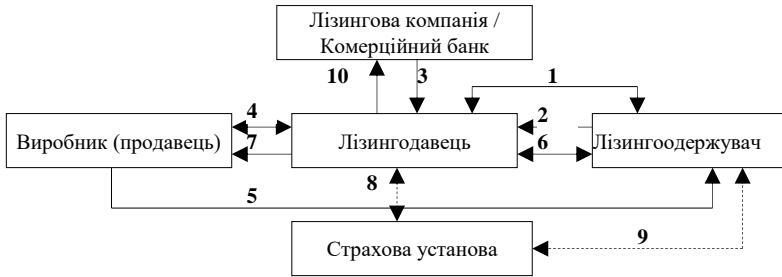
Об'єкт лізингу протягом усього строку дії договору лізингу є власністю лізингодавця.

За переходу права власності на об'єкт лізингу від лізингодавця до іншої особи договір лізингу залишається обов'язковим і для нового власника. У разі банкрутства лізингоодержувача, арешту чи конфіскації його майна об'єкт лізингу відокремлюється від загального майна лізингоодержувача та підлягає поверненню лізингодавцю, який може розпоряджатися ним на власний розсуд.

У лізингових операціях беруть участь, як правило, п'ять суб'єктів: виробник (постачальник, продавець); лізингодавець; лізингоодержувач; лізингова компанія / банк; страхова установа (рис. 5.9).

Усі витрати на утримання лізингового майна несуть лізингодавець (за оперативного лізингу) або лізингоодержувач (за фінансового лізингу). Основні витрати лізингоодержувача складаються із лізингових

платежів за користування об'єктом лізингу:



Цифрові позначення на рисунку:

- 1- укладення лізингової угоди
- 2- подання замовлення на устаткування або інший об'єкт лізингу
- 3- одержання банківської позики
- 4- оформлення договору купівлі-продажу об'єкта лізингу
- 5- поставка виробником (продавцем) об'єкта лізингу лізингоодержувачу
- 6- складання акта приймання об'єкта лізингу
- 7- оплата поставки об'єкта лізингу лізингодавцем
- 8- укладення договору страхування об'єкта лізингу
- 9- сплата лізингових платежів
- 10- повернення банківської позики і сплата відсотків за користування нею

**Рисунок 5.9 – Типова схема організації лізингових операцій**

амортизаційні відрахування – сума яка відшкодовує під час кожної виплати частину вартості об'єкта лізингу, що амортизується протягом строку, за який вноситься лізинговий платіж;

плата за користування кредитними ресурсами – сума яку сплачується лізингодавцю як відсоток за залучений ним кредит для придбання майна за договором лізингу;

комісійна винагорода лізингодавцю за отримане в лізинг майно у відсотках від його балансової або середньорічної вартості;

відшкодування страхових платежів за договором страхування об'єкта лізингу, якщо об'єкт застрахований лізингодавцем;

інші витрати лізингодавця, передбачені договором лізингу.

В операціях міжнародного лізингу сплачуються державне мито, податок на додану вартість та акцизний збір за ввезення об'єкту лізингу на митну територію України.

У процесі підготовки та реалізації договору лізингу можуть застосовуватися (за згодою сторін) кілька методів обчислення абсолютної величини лізингових платежів, а саме:

метод фіксованої загальної суми визначає, що загальна сума лізингових платежів нараховується однаковими частинами протягом

усього строку дії договору;

метод авансу, що передбачає попередню виплату авансом суми в погодженому зі всіма сторонами розмірі, і розподіл решти суми лізингових платежів (рівномірно або іншим способом) на весь термін чинності договору лізингу;

метод мінімальних платежів, за яким загальна сума лізингового платежу включає такі складові: амортизаційні відрахування від вартості об'єкта лізингу; плату за позикові кошти; комісійну винагороду; плату за додаткові послуги лізингодавця; вартість лізингового майна.

Віднесення лізингових платежів на собівартість продукції, з одного боку, скорочує оподатковувану базу, а з іншого – збільшує валові витрати виробництва і може призвести до зростання ціни товарів, що виробляються.

Погашення лізингових зобов'язань може відбуватися, як у грошовій, так і в іншій формі. Так, при лізингу в країнах, що розвиваються, часто використовуються елементи бартерної угоди. У вигляді платежів йде товар, вироблений орендарем. Але тут потрібно залучити третю сторону, що буде займатися продажем цих товарів за вільно конвертовану валюту.

Отже, механізм лізингу являє собою сукупність правових, фінансових та маркетингово-економічних відносин між учасниками лізингової угоди, спрямованих на передачу майна у платне користування на визначений строк із збереженням права власності за лізингодавцем.

Основними учасниками лізингового механізму є:

лізингодавець – юридична або фінансова установа, яка набуває майно у власність і передає його в користування;

лізингоодержувач – суб'єкт господарювання або фізична особа, яка використовує об'єкт лізингу;

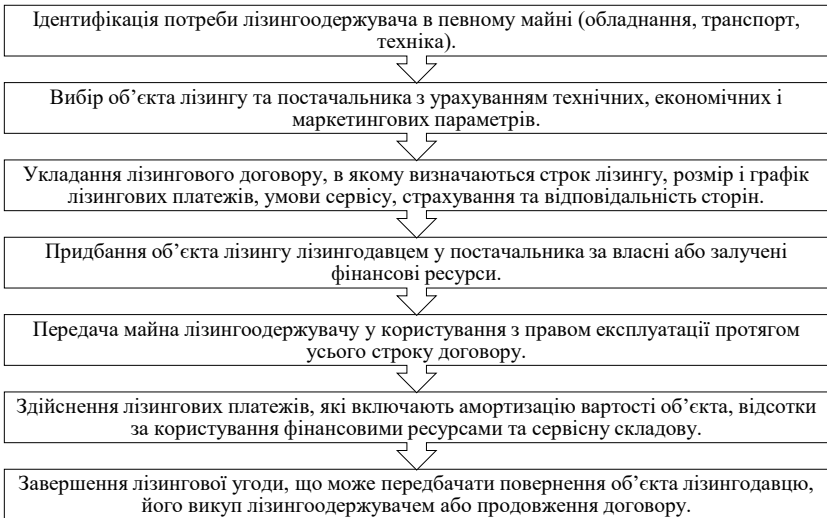
постачальник (виробник) – підприємство, що виготовляє або продає об'єкт лізингу;

фінансові та сервісні інститути (банк, страхова компанія, сервісні центри) – забезпечують фінансування, страхування та обслуговування.

Механізм реалізації лізингу включає основні етапи наведені на рис.

5.10.

Маркетингове значення механізму лізингу полягає в тому, що він знижує фінансові бар'єри для споживачів, прискорює впровадження продукції на ринок, стимулює попит на інноваційні та капіталомісткі товари, а також сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин між учасниками ланцюга розподілу.



**Рисунок 5.10 – Етапи реалізації механізму лізингу**

Роль лізингу у маркетинговій стратегії (рис. 5.11). *Стимулювання продажів.* Лізинг дозволяє продавати дорогі або капіталомісткі товари (обладнання, транспорт, техніку) клієнтам, які не можуть здійснити покупку одразу. Розширює коло потенційних споживачів.



**Рисунок 5.11 – Місце лізингу у дистрибуції**

*Збільшення ринкового охоплення.* Використання лізингу через дилерські мережі та партнерські програми дозволяє швидше виходити

на нові регіональні ринки.

*Формування лояльності клієнтів.* Довгострокові лізингові угоди підтримують постійні відносини з клієнтами. Можливість викупу після завершення договору підвищує рівень довіри та повторні продажі.

*Маркетингове позиціонування бренду.* Лізинг може слугувати інструментом іміджевого маркетингу, демонструючи доступність сучасних технологій і високий рівень обслуговування.

*Диференціація пропозиції.* Пропозиція лізингу як альтернативи купівлі відрізняє компанію від конкурентів і робить продукт більш привабливим.

Механізм лізингу виступає ефективним інструментом поєднання збутової, фінансової та сервісної функцій у системі маркетингового розподілу продукції.

У сучасних умовах ринкової економіки ефективна організація розподілу продукції та послуг є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. Традиційні канали дистрибуції поступово доповнюються новими моделями, що забезпечують швидке масштабування бізнесу, стандартизацію обслуговування та підвищення впізнаваності бренду. Однією з таких моделей є франчайзинг, який поєднує елементи партнерства, маркетингового контролю та фінансової автономії.

Франчайзинг передбачає передачу франчайзі права на використання торгової марки, бізнес-моделі та маркетингових інструментів франчайзера. Це дозволяє швидко відкривати нові точки продажу, забезпечувати єдині стандарти обслуговування та формувати лояльність клієнтів, зменшуючи при цьому фінансові та операційні ризики для франчайзера.

**Довідково:**  
Термін «франчайзинг» (franchising) в перекладі, з англійської означає - право, пільга або привілей, так називали право на збір податків в стародавній Англії.

**Франчайзинг** – це форма організації бізнесу, при якій власник бренду або торгової марки (франчайзер) надає іншій особі або підприємству (франчайзі) право вести бізнес під своєю торговельною маркою, використовуючи стандартизовану бізнес-модель, технології, маркетингові та операційні інструменти.

У маркетинговому контексті франчайзинг розглядається як ефективний канал розподілу продукції та послуг, що дозволяє швидко масштабувати бізнес, контролювати стандарти обслуговування та забезпечувати впізнаваність бренду. Завдяки застосуванню системи франчайзингу, правовласник розширює мережу підприємств, що працюють під його торговою маркою. Користувач, у свою чергу, відкриваючи свою справу, вкладає явно менші капіталовкладення в

порівнянні з відкриттям власного підприємства (без використання торгової марки і технологій) отримує можливість використовувати унікальні випробувані й перевірені часом методи ведення бізнесу. У результаті все це дає реальну можливість отримати стабільний дохід при безперервному і успішному розвитку правовласника і користувача.

**Довідково:**

**Франчайзер** – це власник бренду, торгової марки або бізнес-моделі, який надає іншій особі або підприємству (франчайзі) право використовувати свою марку, стандартизовані бізнес-процеси, технології та маркетингові інструменти для ведення бізнесу.

Основні характеристики франчайзингу як каналу розподілу:

- розширення ринкового охоплення. Франчайзинг дозволяє швидко виходити на нові географічні ринки без великих інвестицій з боку франчайзера;
- збереження контролю над брендом. Стандартизовані процедури, навчання персоналу та маркетингові інструкції

гарантують єдине сприйняття продукту або послуги;

- зниження ризиків та витрат. Франчайзі фінансує відкриття та управління новою точкою продажу, що зменшує ризики франчайзера;

- стимулювання продажу та лояльності клієнтів. Стандартизоване обслуговування та єдиний бренд підвищують довіру споживачів і забезпечують повторні покупки;

- маркетингове позиціонування бренду. Франчайзинг дозволяє створювати широку мережу точок продажу, підтримуючи впізнаваність бренду та конкурентні переваги.

Зміст франчайзингу полягає в тому, що в обмін на переваги використання відомої торгової марки і перевіреної концепції бізнесу франчайзі ділиться з франчайзером частиною свого прибутку й незалежності.

Для франчайзера ця система є способом експансії свого бізнесу, для франчайзі – спосіб організації власного бізнесу з мінімальним ризиком. Але це в класичному варіанті.

Розвиток франчайзингу в Україні зв'язаний перш за все з тим, що виробники вишукують прийоми впорядкування своїх взаємин з оптовими покупцями.

Франчайзинг дає можливість контролювати дилерів і впливати на них. Статус франчайзі в першу чергу пропонується кращим з них. Але щоб залучити дилерів до такої контрольованої системи, франчайзер вимушений пропонувати їм переваги

Франчайзинг може припускати надання права на заняття якимсь певним бізнесом взагалі або права на освоєння певної території, в

**Довідково:**

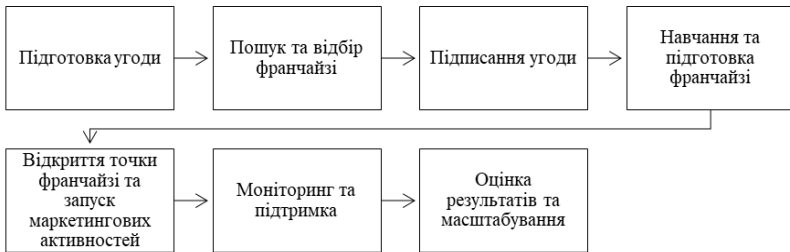
**Франчайзі** – це особа або підприємство, яке отримує від франчайзера право вести бізнес під відомим брендом, використовуючи стандартизовану бізнес-модель, технології, маркетингові інструменти та методи управління.

останньому випадку франчайзі сам створює і контролює систему в своєму регіоні. У центрі франчайзингової системи знаходиться *франчайзингова угода* – юридичний і комерційний документ, що регламентує права та обов’язки сторін, встановлює фінансові умови співпраці, стандарти бренду та маркетингові правила.

Франчайзингова угода – це юридичний та комерційний документ, що регламентує відносини між франчайзером та франчайзі, визначає права, обов’язки, фінансові та маркетингові умови співпраці (табл. 5.9).

**Таблиця 5.9 – Основні елементи франчайзингової угоди**

Елемент угоди	Маркетингове значення
Торгова марка та бренд	Франчайзі отримує право використовувати бренд, що забезпечує впізнаваність та лояльність клієнтів
Бізнес-модель та стандарти	Визначає процеси продажу, обслуговування, оформлення приміщень, меню чи асортимент, що гарантує єдиний рівень якості
Фінансові умови	Вступний внесок, роялті, маркетингові внески; дозволяє франчайзеру масштабувати бізнес та фінансувати рекламні кампанії
Права та обов’язки сторін	Встановлює відповідальність за маркетинг, рекламу, дотримання стандартів та розвиток мережі
Період дії угоди та умови продовження	Забезпечує прогнозованість бізнесу та можливість планування маркетингових заходів
Сервісна підтримка та навчання	Навчання персоналу, консультації, підтримка у просуванні продукції або послуг
Контроль та моніторинг	Франчайзер контролює дотримання стандартів та ефективність маркетингових заходів франчайзі



**Рисунок 5.12 – Етапи впровадження франчайзингової угоди у маркетингову стратегію**

Угода забезпечує узгодженість бізнес-процесів між франчайзером і франчайзі та є ключовим інструментом у реалізації маркетингової стратегії підприємства, оскільки забезпечує стандартизацію бренду, контроль якості та узгодження бізнес-процесів у всій франчайзинговій мережі.

На першому етапі відбувається розробка структури бізнес-моделі,

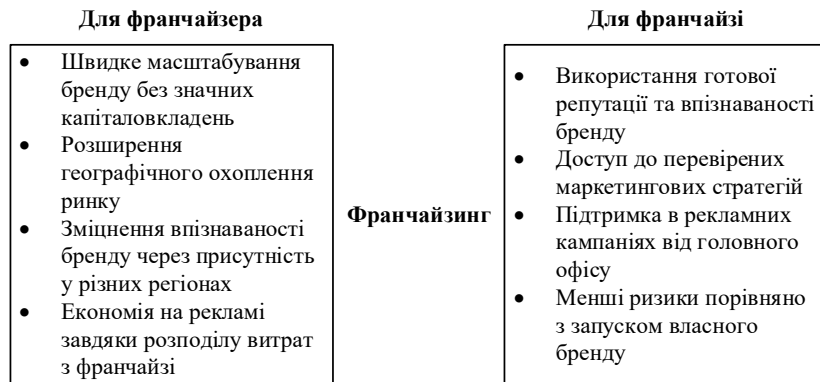
стандартів бренду, маркетингових правил та фінансових умов. Визначаються потенційні партнери, здійснюється перевірка їх фінансових та управлінських можливостей. Надалі відбувається юридичне оформлення відносин, визначення прав та обов'язків сторін. Можуть проводитись тренінги з продажу, обслуговування, маркетингу, управління персоналом та бізнес-процесів. Локальні промо-акції, запуск рекламних кампаній, забезпечення стандартизованого обслуговування. На етапі моніторингу та підтримки здійснюється контроль виконання стандартів, аудит продажів, оцінка ефективності маркетингових заходів та консультаційна підтримка. Заключним етапом є аналіз фінансових та маркетингових показників, прийняття рішення про подальше розширення мережі.

Маркетингові інструменти у франчайзингу:

Національний маркетинг – франчайзер проводить загальні рекламні кампанії, які підвищують впізнаваність бренду загалом.

Локальний маркетинг – франчайзі адаптує маркетинг під місцевий ринок, враховуючи регіональні особливості.

Кооперативний маркетинг – спільне фінансування рекламних активностей, де обидві сторони вкладають кошти.



**Франчайзинг**

**Рисунок 5.13 – Маркетингові переваги франчайзингу**

У системі франчайзингу може виникнути питання про територію. Загалом питання про ексклюзивність території, на якій працює франчайзі, вимагає ретельного опрацювання. Якщо франчайзі обслуговує дуже велику площу, то франчайзер, як правило, не надає йому ексклюзивну територію. Франчайзі повинні дотримуватись єдиних стандартів бренду, що іноді обмежує їхню творчість. Водночас

важливо знайти баланс між глобальною стратегією та локальними потребами ринку. Ефективність франчайзингової моделі залежить від багатьох факторів (табл. 5.10).

**Таблиця 5.10 – Чинники впливу на франчайзинг у маркетингу**

Чинник	Опис	Вплив
<b>ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ</b>		
Сила бренду	рівень впізнаваності, репутація, лояльність споживачів	високий
Якість продукту/послуги	стандартизація та стабільна якість пропозиції	критичний
Система підтримки	навчання, маркетингові матеріали, операційні інструкції	високий
Фінансові умови	паушальний внесок, роялті, маркетингові збори	високий
Контроль якості	моніторинг дотримання стандартів бренду	високий
<b>зовнішні чинники</b>		
Економічна ситуація	купівельна спроможність, інфляція, стабільність валюти	високий
Конкуренція	насиченість ринку, присутність конкурентів	середній-високий
Правове середовище	законодавство про франчайзинг, захист інтелектуальної власності	високий
Культурні особливості	споживчі звички, традиції, преференції регіону	середній
Технологічний розвиток	цифровий маркетинг, онлайн-продажі, автоматизація	зростаючий
<b>ринкові чинники</b>		
Попит	актуальність пропозиції для цільової аудиторії	критичний
Географічне розташування	доступність локації, трафік, локальна конкуренція	високий
Демографія	вікова структура, доходи, освіта потенційних клієнтів	середній-високий
Сезонність	коливання попиту протягом року	середній
<b>операційні чинники</b>		
Маркетингові комунікації	узгодженість національної та локальної реклами	високий
Взаємовідносини	рівень довіри та співпраці франчайзер-франчайзі	високий
Адаптивність	здатність швидко реагувати на зміни ринку	середній-високий
Інновації	впровадження нових продуктів, послуг, підходів	середній
<b>людський фактор</b>		
Кваліфікація франчайзі	досвід у бізнесі, знання ринку, управлінські навички	високий
Мотивація персоналу	залученість співробітників у досягнення цілей	середній-високий
Клієнтський сервіс	якість обслуговування клієнтів	критичний

Застосування лізингу та франчайзингу як стратегій розподілу продукції дозволяє підприємствам розширювати ринкове охоплення,

знижувати фінансові та операційні ризики, підвищувати рівень контролю над каналами збуту та забезпечувати стабільність комерційних відносин. Саме тому дослідження ролі та особливостей лізингу і франчайзингу в системі маркетингової дистрибуції є актуальним та має важливе теоретичне й практичне значення.



## Завдання для самоперевірки

### *Питання для самоперевірки*

1. Які основні критерії вибору каналу дистрибуції?
2. Як обсяг продажу впливає на вибір каналу дистрибуції?
3. Що таке багатоканальна стратегія розподілу і які її переваги?
4. Які типи систем розподілу існують?
5. Чим відрізняється централізована система розподілу від децентралізованої?
6. Що таке інтегрована система розподілу?
7. Що таке лізинг і як він використовується у розподілі продукції?
8. Які основні види лізингу існують з точки зору маркетингу?
9. Що таке франчайзинг і яка його роль у маркетинговій стратегії?
10. Які переваги лізингу і франчайзингу для розширення ринку та підвищення продажів?

### *Тестові завдання*

- 1. Що є основною функцією каналу дистрибуції?**
  - а) підвищення ціни продукту;
  - б) забезпечення руху товарів від виробника до споживача;
  - в) виробництво товару.
- 2. Який критерій обрання каналу дистрибуції визначає географічну досяжність?**
  - а) рівень контролю;
  - б) логістичні можливості;
  - в) цільова аудиторія.
- 3. Що характеризує прямий канал дистрибуції?**
  - а) відсутність посередників;
  - б) використання оптових компаній;
  - в) торгівля через франчайзі.
- 4. Який тип системи розподілу забезпечує єдиний контроль за всіма операціями?**
  - а) децентралізована;

- б) централізована;
- в) мережна.

**5. Що таке лізинг у маркетинговому контексті?**

- а) продаж товару за готівку;
- б) передача майна у тимчасове користування за плату;
- в) безкоштовне надання товару.

**6. Який вид франчайзингу передбачає повну стандартизацію бізнес-процесів?**

- а) бізнес-формат франчайзингу;
- б) продуктовий франчайзинг;
- в) лізинговий франчайзинг.

**7. Яка перевага багатоканальної стратегії розподілу?**

- а) зменшення кількості споживачів;
- б) ширше охоплення ринку;
- в) підвищення вартості продукту.

**8. Хто є франчайзером?**

- а) підприсець, який отримує право використовувати бренд;
- б) власник бренду, який надає права франчайзі ;
- в) клієнт мережі.

**9. Що входить до витрат лізингоодержувача?**

- а) лізингові платежі, страхування, обслуговування;
- б) вартість маркетингової кампанії франчайзера;
- в) податки на прибуток франчайзера.

**10. Що є основною маркетинговою перевагою франчайзингу?**

- а) можливість швидко масштабувати бізнес і підтримувати стандарти бренду;
- б) зменшення виробничих витрат;
- в) вільне ціноутворення без стандартів.

## Тема 6. ОБРАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО КАНАЛУ РОЗПОДІЛУ

- 6.1 Характеристика критеріїв обрання каналу розподілу.
- 6.2 Методика оцінки ефективності функціонування каналу розподілу.
- 6.3 Методичні підходи до оптимізації системи розподілу.



### Основні терміни та поняття теми:

*Ефективність постачання. Ефективність стимулювання. Справедливість. Рентабельність. Прибуток. Забезпеченість збуту. Товарний запас. Модель. Цінова політика. Інтегральний показник якості.*

### 6.1 Характеристика критеріїв обрання каналу розподілу

Обрання конкретних посередників є першим етапом процесу управління каналами розподілу. Як засвідчує практика, для пошуку потенційних дистриб'юторів найчастіше використовуються особисті візити для дослідження ринку, дані торгових палат, рекомендації партнерів, участь у виставках та ярмарках тощо. Під час обрання посередників постає питання щодо критеріїв оцінки посередника. Таких критеріїв є вісім (табл. 2.9).

Якщо підприємство планує реалізовувати продукцію через власну торгову мережу роздрібних точок – необхідно враховувати критерії планового розвитку торгової мережі відповідного регіону. Організація роздрібної торговельної мережі на території конкретного міста здійснюється на основі планових схем розвитку, розміщення та спеціалізації. Основним показником організації роздрібної торгової мережі є показник забезпеченості населення, регіону торговою площею магазинів у розрахунку на 1000 жителів, м<sup>2</sup>/1000 осіб.

Згідно з Законом України «Про захист прав споживачів» кожний споживач має право на гарантований рівень торгового обслуговування. Це означає, що йому повинна бути надана можливість придбати товари належної якості з належним рівнем обслуговування торговою мережею, яка відповідає всім вимогам щодо організації продажу товарів споживчого призначення. А держава повинна гарантувати споживачам наявність відповідних об'єктів торгової мережі в кількості, яка відповідає рівню соціальних нормативів, тобто показників мінімально необхідної забезпеченості населення для організації продажу основних груп продовольчих та непродовольчих товарів повсякденного та

частого попиту. У таблиці 6.1 наведені соціальні нормативи забезпеченості населення торговою площею магазинів, які використовуються як показники розвитку роздрібною мережі торгівлі.

Нормативи забезпеченості міського населення торговою площею магазинів (тобто мінімальні стандарти торгової площі, які повинні припадати на певну кількість жителів) в Україні офіційно встановлені на основі наказу Міністерства економіки України № 409 від 02.09.2008 р. «Про затвердження Нормативів забезпеченості населення торговельною площею у магазинах» і чинні до сьогодні як держсоціальний стандарт. Ці нормативи є орієнтирами для оцінки розвитку роздрібною торгівлі та планування мережі магазинів.

**Таблиця 6.1 – Нормативи торгової площі (м<sup>2</sup>) на 1000 жителів (по Україні)**

Рік	Щоденного попиту (основні товари)	Непродовольчі товари	Загалом
2008	122 м <sup>2</sup>	182 м <sup>2</sup>	304 м <sup>2</sup>
2009	125 м <sup>2</sup>	187 м <sup>2</sup>	312 м <sup>2</sup>
2010	128 м <sup>2</sup>	191 м <sup>2</sup>	319 м <sup>2</sup>
2015	169 м <sup>2</sup>	254 м <sup>2</sup>	423 м <sup>2</sup>

Ці дані показують, що нормативи мінімальної торгової площі на 1000 осіб зростали протягом часу, що відображає збільшення потреб споживачів та розширення торгової мережі.

У тому ж документі встановлено диференційовані нормативи торгової площі окремо для міського та сільського населення з урахуванням частки населення та коефіцієнтів регіональної диференціації (тобто враховується, що в містах потреби і доступність магазинів відрізняються від сільської місцевості). (табл. 6.2)

**Таблиця 6.2 – Нормативи торгової площі магазинів на 1000 жителів у цілому по Україні залежно від місцевості**

Рік	Загалом	У т.ч. для	
		міст	сільської місцевості
2008	304 м <sup>2</sup>	359 м <sup>2</sup>	250 м <sup>2</sup>
2009	312 м <sup>2</sup>	367 м <sup>2</sup>	256 м <sup>2</sup>
2010	319 м <sup>2</sup>	376 м <sup>2</sup>	262 м <sup>2</sup>
2015	423 м <sup>2</sup>	499 м <sup>2</sup>	247 м <sup>2</sup>

Ці нормативи використовують як:

*показник розвитку роздрібною мережі* – оцінка, наскільки забезпечений регіон або місто магазинами;

*орієнтири для перспективного планування* – при розробці генеральних планів розвитку територій, інвестиційних програм та

торгової політики;

*індикатор доступності торговельних послуг для населення.*

Ці нормативи є державними соціальними стандартами, але можуть коригуватися залежно від демографічної, економічної та регіональної специфіки – тобто конкретні показники для міст чи областей можуть відрізнятися у деталізованих таблицях нормативних документів.

Загальна потреба населення будь-якого міста у торговій площі магазинів розраховується за формулою:

$$S = \frac{\bar{S} \cdot N}{1000}, \quad (6.1)$$

де:

$S$  – загальна торговельна площа всіх магазинів, розміщених та функціонуючих на території міста, м<sup>2</sup>;

$\bar{S}$  – показники розвитку роздрібною торговою мережі в містах України (мінімальна забезпеченість населення міста торговельною площею магазинів), м<sup>2</sup>/1000 чол;

$N$  – чисельність населення міста, осіб.

При цьому:

$$S = S_{np.} + S_{нпр.}, \quad (6.2)$$

де:

$S_{np.}$  – загальна торговельна площа всіх продовольчих магазинів, розміщених та функціонуючих на території міста, м<sup>2</sup>;

$S_{нпр.}$  – загальна торговельна площа всіх непродовольчих магазинів, розміщених та функціонуючих на території міста, м<sup>2</sup>.

Основним принципом організації роздрібною торговою мережі є рівномірність розміщення її об'єктів (магазинів, павільйонів, тощо).

Поширений підхід до оцінки економічної діяльності каналу пов'язаний із аналізом таких елементів: ефективності, справедливості та результативності. На рис. 6.1. відображено вплив елементів на загальний результат діяльності каналу.

Ефективність визначається як загальна спроможність каналів забезпечувати рівень обслуговування необхідний кінцевим споживачам, за мінімального рівня витрат. Справедливість передбачає, що кожний споживач має рівні можливості доступу та використання маркетингових каналів які існують у країні. Результативність визначає, наскільки ефективно, з точки зору витрат, використовуються ресурси суспільства, призначені задля досягнення певних результатів. Тобто, надання відповідних послуг цільовим сегментам споживачів, результативність та ефективність використання ресурсів пов'язані.

Підвищення результативності досягається за допомогою впровадження інформаційних технологій, що дозволяє каналам розподілу отримати конкурентні переваги.

Фінансова характеристика діяльності учасників каналу потребує аналізу рентабельності або прибутку на інвестований капітал, ліквідності або здатності підприємства вчасно виконати свої фінансові зобов'язання, структури капіталу або співвідношення між власними та запозиченими коштами, динаміки росту обсягів продажу та прибутку, можливості збільшення обсягів продажу та прибутку. Прибуток, як економічний показник – різниця між ціною реалізації та собівартістю продукції, між обсягом отриманої виручки та сумою витрат на виробництво та реалізацію продукції.

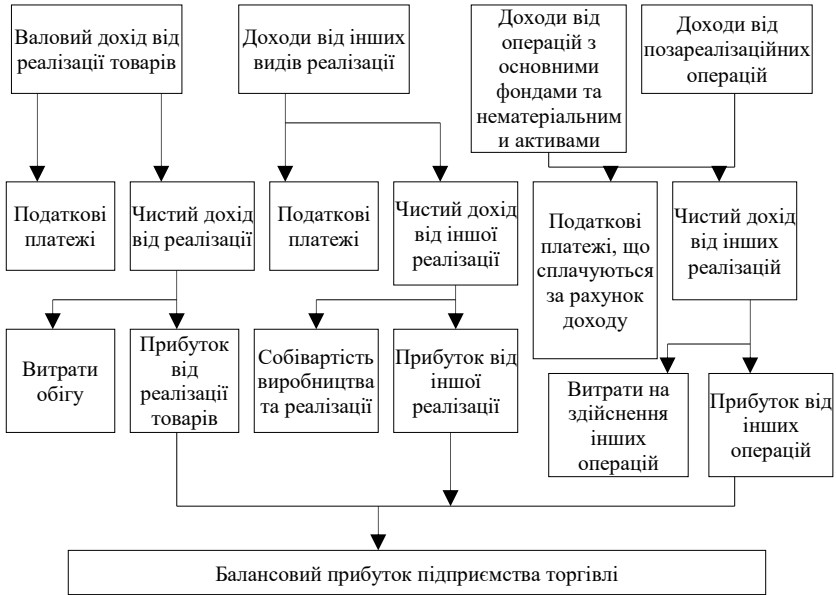


**Рисунок 6.1 – Характеристика діяльності учасників маркетингових каналів**

У каналах розподілу, з урахуванням специфіки функцій які виконуються та особливостей формування доходів і витрат, прибуток

визначається як різниця між доходом підприємства та його поточними витратами (рис. 6.2).

Прибуток характеризує кінцевий результат діяльності торгового посередника. Його одержання є обов'язковою умовою розширеного відтворення на підприємстві, забезпечення його самофінансування й зміцнення конкурентоспроможності на ринку.



**Рисунок 6.2 – Схема формування балансового прибутку підприємства торгівлі**

Абсолютна величина прибутку є узагальнюючим підсумковим показником, який характеризує обсяг фінансових ресурсів посередника для розрахунків з бюджетом та позабюджетними фондами, формування фондів підприємства-посередника, призначених для стимулювання і розширеного відтворення.

Проте, він не відображає ступінь ефективності господарської діяльності підприємства. Обсяг прибутку може зростати при недостатньому використанні ресурсів підприємства, порушенні вимог режиму економії. Тому для характеристики ефективності господарської діяльності посередника, рівня використання його ресурсів, раціональності здійснення витрат застосовують показники відносної прибутковості – рентабельності.

Рівень рентабельності може бути визначений як відсоткове співвідношення суми одержаного прибутку до будь якого показника: обсягу товарообігу, величини витрат оборотання, середнього розміру основних фондів та оборотних коштів, фонду оплати праці тощо. В умовах ринкової економіки та різноманітних форм власності виникає потреба в оцінці рентабельності капіталу (рис. 6.3).



**Рисунок 6.3 – Система показників рентабельності підприємства торгівлі**

1. Рентабельність товарообігу (продаж), яка визначається за формулою:

- для роздрібних посередників ( $P_o^{pnm}$ ):

$$P_o^{pnm} = \frac{\Pi_{pnm}}{PTO} \cdot 100, \quad (6.3)$$

де:

$\Pi_{pnm}$  - прибуток роздрібного посередника;

$PTO$  – роздрібний товарообіг;

- для гуртових посередників ( $P_o^{omn}$ ):

$$P_o^{omn} = \frac{\Pi_{omn}}{ООУР} \cdot 100, \quad (6.4)$$

де:

$\Pi_{omn}$  – прибуток оптового посередника,

$ООУР$  – оптовий товарообіг за участю оптових підприємств у розрахунках.

Показник використовується для оцінки результатів господарської діяльності торгових підприємств. Він показує розмір прибутку на одиницю товарообігу або частку торгового прибутку в ціні товару.

Показник рівня рентабельності обігу орієнтує торгове підприємство на продаж товарів з високою торговою надбавкою, що в умовах дефіцитного ринку стимулює звуження асортименту товарів, які

реалізуються, погіршення ступеня задоволення попиту покупців.

2. Рентабельність витрат обертання (поточних витрат) ( $P_{\text{во}}$ ) обчислюється за формулою:

$$P_{\text{во}} = \frac{\Pi}{\text{ВО}} \cdot 100, \quad (6.5)$$

де:

$\text{ВО}$  – величина витрат обігу поточних витрат підприємства посередника, тис. грн.

Цей показник використовується з метою оцінки ефективності поточних витрат підприємства, їх окупності та показує розмір прибутку на 100 одиниць витрат обертання підприємства. Він дозволяє визначити прибутковість реалізації окремих товарів, що необхідно для встановлення економічно обґрунтованих розмірів торгових надбавок (знижок).

3. Рентабельність виробничих фондів підприємства ( $P_{\phi}$ ). Даний показник розраховується, як відношення балансового прибутку ( $\text{БП}$ ) до середньої вартості основних фондів ( $\text{ОФ}$ ) і оборотних коштів ( $\text{ОК}$ ):

$$P_{\phi} = \frac{\text{БП}}{\text{ОФ} + \text{ОК}} \cdot 100, \quad (6.6)$$

Він використовується для оцінки ефективності виробничих фондів підприємства та показує розмір прибутку в розрахунку на 100 одиниць основних фондів і оборотних коштів.

Динаміку рентабельності виробничих фондів зумовлюють зміни рівнів фондівіддачі й оборотності коштів, а також рентабельність товарообігу. Залежність рентабельності виробничих фондів від названих факторів може бути відображена формулою:

$$P_{\phi} = \frac{\frac{\text{БП}}{T}}{\frac{\text{ОФ}}{T} + \frac{\text{ОК}}{T}} = \frac{P_{\text{о}}}{\frac{T}{\Phi^*} + \frac{T}{\text{ОЗ}^*}}, \quad (6.7)$$

де:

$\Phi^*$  – коефіцієнт фондівіддачі;

$\text{ОЗ}^*$  – коефіцієнт оборотності.

Цей показник узагальнює результати господарської діяльності підприємства торгівлі, тим самим найбільш повно виражає ефективність його роботи. Показник ураховує всю сукупність засобів підприємства торгівлі й відображається ефективність їх використання.

4. Рентабельність трудових ресурсів характеризується двома показниками:

прибутком у розрахунку на одного працівника підприємства-посередника, обчисленим як відношення суми прибутку до

середньооблікової чисельності працівників підприємства-посередника; прибутком у розрахунку на одиницю витрат, що пов'язані з утриманням трудових ресурсів (фонд споживання, витрати на підготовку кадрів, охорону праці тощо).

5. Рентабельність вкладень у підприємство (активів) ( $PA$ ).

Цей показник характеризує прибуток у розрахунку на одиницю майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства, визначається як відношення балансового прибутку ( $БП$ ) до вартості майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства ( $A$ ):

$$PA = \frac{БП}{A} \cdot 100, \quad (6.8)$$

6. Рентабельність власного капіталу.

Цей показник характеризує розмір прибутку, який одержав власник підприємства на одиницю коштів, що вкладені в підприємство, та є критерієм оцінки котирування акцій підприємства на біржі.

Порівняння рентабельності вкладень у підприємство (активів) з рентабельністю власного капіталу дозволяє визначити ефективність умов залучення позикових коштів. Якщо різниця в рівні рентабельності менша, за розмір процентів за позикові фінансові кошти, що використовуються, то залучення позикових коштів недоцільне, оскільки це зневажає інтереси власників підприємства.

7. Рентабельність функціонуючого капіталу.

Даний показник характеризує розмір прибутку в розрахунку на кожні 100 одиниць функціонуючого капіталу – розмір власного капіталу, який реально приймав участь в одержанні прибутку (сума всіх джерел власних коштів за мінусом капітальних вкладень, невстановленого обладнання та наданих авансів).

8. Рентабельність перманентного капіталу.

Цей показник рентабельності характеризує прибутковість використання капіталу, який знаходиться в тривалому розпорядженні посередника. Величина перманентного капіталу становить суму всіх джерел власних коштів і довгострокових кредитів підприємства.

Показники рентабельності обороту і рентабельності капіталу взаємопов'язані:

$$P_o = \frac{\Pi}{T} \cdot 100, \quad \Pi = \frac{P_o \cdot T}{100}, \quad \text{звідки}$$

$$P_o = \frac{\Pi}{T} \cdot 100 = \frac{P_o \cdot T}{100 \cdot K} \cdot 100 = P_o \cdot r, \quad (6.9)$$

$r = \frac{T}{K}$

$r$  – кількість обертів капіталу, яке визначається як  $\frac{T}{K}$ .

Розглянуті показники рентабельності можна розраховувати, як за балансовим прибутком, так і за прибутком від основної діяльності, прибутком, який лишається в розпорядженні підприємства-посередника (чистим прибутком).

Використання показників рентабельності, обчислених за чистим прибутком, дозволяє виявити вплив на рентабельність податкових та інших обов'язкових платежів, які виплачуються з прибутку підприємства-посередника. Розрахунок показників рентабельності за прибутком від основної діяльності дозволяє оцінити окремо ефективність виробничої і невиробничої діяльності, що важливо для обґрунтування напрямків інвестиційної діяльності підприємства учасника каналу збуту.

## **6.2 Методика оцінки ефективності функціонування каналу розподілу**

Прийняття рішення щодо продовження або припинення співпраці з посередником ґрунтується на результатах його діяльності, основними критеріями якої є:

- обсяги збуту у вартісному і натуральному виразі;
- прибутковість;
- величина товарних запасів;
- час доставки товарів споживачам;
- кількість нових клієнтів;
- інформація про ринок, яку дистриб'ютори надають виробникові;
- участь у програмах стимулювання збуту;
- рівень обслуговування клієнтів тощо.

Якщо за результатом оцінювання виявиться, що ефективність діяльності конкретного посередника або ефективність системи каналів розподілу залишає бажати кращого, потрібно буде прийняти рішення про зміни, пошук нових посередників або модифікацію всієї системи збуту. Обсяг, структуру та перспективи розвитку обсягів збуту конкретного посередника визначає сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства торгівлі (табл. 6.3).

Серед факторів зовнішнього середовища мають значення такі:

1. Обсяги та структура споживчого ринку. Цей фактор визначає можливий загальний обсяг збуту та необхідну структуру асортименту. Досягнення відповідності між обсягом та структурою збуту й обсягом та структурою попиту є необхідною передумовою успішної реалізації товарів.

**Таблиця 6.3 – Фактори, що зумовлюють обсяги та структуру збуту торгового посередника**

<b>Фактори зовнішнього середовища</b>	<b>Фактори внутрішнього середовища</b>
Обсяги та структура споживчого попиту	Стратегія діяльності посередника на споживчому ринку
Обсяг та структура пропозиції споживчих товарів	Спеціалізація посередника
Державне регулювання	Забезпеченість товарообігу
Загальна макроекономічна ситуація	Цінова та маркетингова політика

2. Обсяги та структура пропозиції споживчих товарів. Цей фактор зумовлює можливість підприємства щодо закупівлі товарів, які пропонуються для реалізації, а отже, забезпеченість збуту товарними ресурсами. Без наявності достатньої товарної пропозиції споживчих товарів вітчизняних та іноземних товаровиробників, забезпечення їх високої якості, оновлення та розширення асортименту відповідно до вимог попиту, неможливо забезпечити зростання обсягу збуту роздрібним посередником.

3. Стан конкуренції на даному регіональному товарному ринку. Якщо купівельні фонди населення певного регіону умовно визначити як константу, то їх обсяг, що припадає на одне підприємство торгівлі, залежить від кількості суб'єктів спеціалізованого споживчого ринку, тобто – кількості підприємств, (суб'єктів господарювання), що діють на ньому та спеціалізуються на роздрібному продажу споживчих товарів. Розподіл купівельних фондів між окремими торговими підприємствами відбувається не централізовано та пропорційно, а відповідно до конкурентних переваг окремих підприємств. Останні визначаються місцезнаходженням підприємства, його товарною, ціною, маркетинговою політикою, якістю торговельного та післяпродажного обслуговування та іншими факторами. Таким чином, не тільки сучасний, а й перспективний обсяг збуту посередника залежить від стану конкуренції та конкурентних переваг посередника на певному регіональному ринку.

4. Державне регулювання торгової діяльності. Обсяги збуту посередника значною мірою залежать від державної політики:

- регулювання доходів населення та рівня оплати праці як передумови формування купівельних фондів, що використовуються для оплати товарів;
- регулювання максимальної межі торгової надбавки та максимальних цін соціально значущих товарів;
- регулювання переліку та розмірів податків, що формують ціни закупівлі та реалізації, і відповідно, визначають рівень цін.

5. Загальна макроекономічна ситуація в країні. Основою реалізації

споживчих товарів є наявність відповідного обсягу купівельних фондів, платоспроможного попиту. Обсяги купівельних фондів населення залежать не стільки від державного регулювання їх розміру, скільки від загальної ситуації в економіці країни – обсягів валового продукту, національного доходу та темпів їх зростання, рівня платіжної дисципліни суб'єктів господарювання, стадії макроекономічного циклу, в якому перебуває країна, рівня інфляційних очікувань, стадії ринкових реформ та розбудови економіки, інвестиційного клімату, соціально-політичної стабільності тощо.

До основних факторів внутрішнього середовища посередника, що зумовлюють обсяги, структуру та перспективу зростання збуту відносяться:

1. Загальна стратегія діяльності посередника на споживчому ринку, яка розробляється, виходячи зі стадії життєвого циклу торгового посередника, стану зовнішнього середовища, конкурентних переваг посередника на певному сегменті споживчого ринку.

2. Спеціалізація (товарний профіль) посередника. Даний фактор насамперед визначає асортиментну структуру збуту посередника, тобто обсяги реалізації окремих груп товарів та співвідношення між ними.

3. Місцезнаходження посередника. Дія цього фактору зумовлює інтенсивність потоку потенційних покупок торгового посередника.

4. Цінова та маркетингова політика посередника. Успіх посередника в реалізації товарів та послуг значною мірою залежить від ефективності його цінової та маркетингової політики. Обсяг збуту є похідною від ціни реалізації товарів ( $C$ ) та кількості придбаних товарів ( $K$ ):

$$T = f(C, K) = \sum_1^n C_i \cdot K_i, \quad (6.10)$$

де:

$n$  – кількість різновидів товарів, що реалізуються.

Зростання обсягу збуту можливо за умов:

- зростання ціни реалізації окремих видів товарів, хоча можливості використання цього резерву обмежені конкурентною ціною реалізації відповідних товарів;

- зниження ціни реалізації окремих видів товарів, за умови зростання кількості реалізованих товарів за рахунок залучення додаткових покупців або зростання обсягу придбання товарів одним покупцем.

Обсяг збуту посередника значною мірою залежить від ефективності маркетингової політики з таких питань, як: вивчення кон'юнктури ринку, поведінки та мотивації покупців, формування

попиту, визначення товарного профілю підприємства, організація рекламної кампанії, визначення стандарту торгового та післяпродажного обслуговування покупців тощо.

5. Забезпеченість збуту товарними ресурсами. Обсяг збуту посередника залежить від наявності товарної пропозиції (надходження товарів), обсягів товарних запасів та їх зміни протягом певного періоду, обсягів іншого вибуття товарних ресурсів. Вплив цих факторів на обсяг збуту відображає балансове рівняння, яке отримало назву «товарний баланс»:

$$Z_n + H = P + B^0 + Z_k, \quad (6.11)$$

де:

$Z_n$  – запаси на початок періоду;

$H$  – надходження товарів;

$P$  – реалізація (збут);

$Z_k$  – запаси на кінець періоду;

$B^0$  – інші вибуття.

6. Забезпеченість збуту товарів трудовими ресурсами. Одним із вагомих факторів, які обумовлюють обсяги збуту, є наявність персоналу відповідного складу та кваліфікації для реалізації певної маси товарів; створення умов для забезпечення необхідного рівня продуктивності праці.

Залежність між обсягом збуту, чисельністю та складом персоналу посередника, рівнем продуктивності їх праці відображає наступна модель:

$$T = \frac{Ч_{mon} \cdot B}{ПВ_{mon}} \cdot 100, \quad (7.12)$$

де:

$Ч_{mon}$  – середньоспискова чисельність торгово-оперативного персоналу посередника;

$ПВ_{mon}$  – питома вага торгово-оперативного персоналу в загальній чисельності персоналу, %;

$B$  – середній виробіток одного працівника посередника.

Методом ланцюгової підстановки або інтегральним методом можна визначити, якою мірою вплинули на обсяг збуту роздрібного посередника зміна чисельності робітників, їх складу й продуктивності праці.

7. Забезпеченість збуту основними фондами (матеріально-технічною базою). Цей фактор також відноситься до групи лімітуючих. Крім інших передумов, збільшення обсягу збуту роздрібного посередника потребує відповідного приросту обсягів торгової площі,

збільшення обсягу збуту гуртового посередника – обсягу та площі складських приміщень або визначення шляхів та засобів більш раціонального використання наявної матеріально-технічної бази.

Взаємозв'язок між обсягом збуту роздрібного посередника, наявністю та ступенем використання матеріально-технічної бази може бути представлено різноманітними моделями, наприклад:

$$T = PM \cdot D_p \cdot T_d \cdot B_{год/рм}, \quad (6.13)$$

де:

$PM$  – кількість робочих місць;

$D_p$  – кількість робочих днів;

$T_d$  – тривалість робочого дня, год.;

$B_{год/рм}$  - середньогодинний виробіток на одне робоче місце;

$$T = \frac{ПП \cdot D_p \cdot T_d \cdot T_n}{ПВ_{ПП}}, \quad (6.14)$$

де:

$ПП$  – торгова площа, м<sup>2</sup>;

$ПВ_{ПП}$  – питома вага торгової площі в загальній площі, що експлуатується;

$T_n$  – середньогодинний обсяг збуту підприємства на одиницю площі.

Можлива побудова й інших моделей залежно від мети дослідження.

Прибуток підприємства торгівлі, як результативний показник його діяльності, залежить від співвідношення між розміром доходів підприємства та витратами на здійснення торгово-фінансової діяльності.

Залежність прибутку від величини доходів і витрат може бути подана так:

$$П = Д - ПВ = (ВД \pm Д_{ін.}) - (ВО \pm З_{ін.}) = (Ц_{реал.} - Ц_{зак.}) K - ВО \pm П_{ін.}, \quad (6.15)$$

де:

$Д$  – доход від усіх видів діяльності;

$ПВ$  – поточні витрати для здійснення усіх напрямків діяльності;

$ВД$  – валовий доход від реалізації товарів;

$Д_{ін.}$  – дохід від інших видів діяльності;

$ВО$  – витрати обігу;

$З_{ін.}$  – витрати, пов'язані зі здійсненням інших видів діяльності;

$Ц_{реал.}$ ,  $Ц_{зак.}$  – відповідно, ціна реалізації і закупівлі товарів;

$K$  – кількість товарів, що реалізується;

$П_{ін.}$  – прибуток від іншої діяльності (як різниця між доходами, витратами і втратами від іншої діяльності).

**Таблиця 6.4 – Регульовані та нерегульовані фактори впливу обсяг та структуру збуту посередника**

Група факторів	Перелік факторів
<i>регульовані</i>	
Фактори ресурсного забезпечення	фактори товарного забезпечення – запаси на початок періоду, надходження, документовані витрати та інше вибуття, запаси на кінець періоду; фактори використання трудових ресурсів – чисельність працівників, продуктивність праці, частка торгово-оперативних працівників, форми організації праці (оренда, підряд); фактори використання основних фондів – розмір торгової площі магазину (потужність), структура основних фондів, термін служби, склад засобів механізації, склад обладнання, що використовується.
Фактори, пов'язані з організацією торгівлі	товарна спеціалізація, тип структурної одиниці, форма обслуговування, місцезнаходження, тривалість роботи підприємства
Фактори, що визначають умови процесу торгівлі	пропускна спроможність підприємства, інтенсивність потоку покупців, середня ціна купівлі, рівень завершеності купівлі, рівень культури товарного обслуговування (сталість асортименту товарів, рівень обслуговування покупців, витрати часу на очікування обслуговування, культура обслуговування на думку покупців)
Фактори, що відображають стан комерційної роботи	організація руху товарів, умови постачання, цінова стратегія, організація реклами, стимулювання споживачів
<i>нерегульовані</i>	
Фактори, що характеризують розвиток торгівлі в районі, що обслуговується	Кількість мешканців на одну роздрібну торговельну одиницю, кількість робітників на 1000 мешканців, середньодушовий товарообігу міста, доля громадського харчування в роздрібному товарообігу зони обслуговування, рівень розвитку позамагазинних форм, ступінь насиченості товарами торгової мережі в районі діяльності підприємства.
Фактори, що обумовлюють споживчий попит	Грошовий дохід на одного мешканця району, що обслуговується, структура використання власних доходів, співвідношення цін на різні товари, рівень попиту на товар, середня кількість відвідувань підприємства одним мешканцем на рік.
Фактори демографічного характеру	Кількість населення в радіусі обслуговування, частка працеспособного населення (від 16 до 60 років) та дітей до 15 років в загальній чисельності населення
Соціально-психологічні фактори	Структура неробочого часу, рівень споживання, погляди, переконання, думки, звички, настрої, традиції людей, що склалися

Отже, розмір одержаного прибутку залежить від ціни реалізації та закупівлі товарів, кількості проданих товарів, різниці між доходами, витратами обігу й витратами від іншої (позареалізаційної) діяльності. Управління даними факторами та їх прогнозування дозволяє забезпечити отримання необхідного прибутку.

Важливим фактором, який впливає на величину прибутку, є рівень

ціни закупівлі товарів. Підприємство під час укладання комерційних угод має намагатися закупити товар за якомога нижчою ціною. Це може бути досягнуто шляхом скорочення кількості посередників під час закупівлі товарів, використання цінових знижок при узгодженні ціни товару, закупки партій товарів у період їх сезонного розпродажу тощо. Якщо підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, то зниженню ціни закупівлі товарів може сприяти придбання товарів у іноземних партнерів (за сприятливого співвідношення курсів національної та іноземної валют) або здійснення прямих товарообмінних (бартерних) операцій (за умови сприятливого співвідношення рівня цін на товари обміну).

Зростання розмірів прибутку пов'язане також із збільшенням рівня цін реалізації товарів. Управління цінами реалізації залежить від обґрунтованості обрання цінової політики підприємства на споживчому ринку, використання сприятливої торгової кон'юнктури в окремі періоди року (днів тижня) тощо.

Збільшенню ціни реалізації товарів сприяє розширення продажу сезонних товарів перед початком сезону (коли ціни найвищі), реалізація окремих груп товарів на аукціонах і товарних біржах, експорт конкурентоздатних товарів за сприятливого співвідношенні курсів національної та іноземної валют.

Розмір одержаного прибутку залежить від обсягу діяльності підприємства (товарообігу), кількості реалізованих товарів. Збільшенню обсягу продажу сприяє здійснення ефективної маркетингової політики шляхом включення до переліку взаємодоповнюючих товарів, надання споживчого кредиту під час реалізації товарів, розширення системи додаткових торгових послуг, пов'язаних із реалізацією товарів, здійснення ефективних рекламних заходів. Для гуртової торгівлі важливе значення, в розширенні продажу, має регіональна диверсифікація збуту.

Перелічені фактори прямо впливають на величину доходів, а відповідно, і на прибуток. За тієї ж величини доходів посередник може мати різний розмір прибутку, що залежить від величини витрат обігу. Розмір витрат обігу формується під впливом таких факторів, як: обсяг збуту, його склад та асортиментна структура, джерела надходження товарів, місцезнаходження контрагентів комерційних угод, умови страхування угод, рівень продуктивності праці на підприємстві, ступінь використання ресурсів, структура капіталу, розміри матеріально-технічної бази тощо.

Джерелом зростання прибутку посередника можуть бути доходи від позареалізаційних операцій за мінусом витрат на ці операції.

Зростання доходів від позареалізаційних операцій посередника може бути забезпечено шляхом: вкладення вільних грошових коштів у різноманітні цінні папери; продажу їх на фінансовому ринку; придбання депозитних сертифікатів банків або відкриття в них депозитних рахунків; здачі в оренду основних фондів, які наразі не використовуються; віднесення певної суми збитку на винних осіб і своєчасне її стягнення; стягнення штрафних санкцій, що висуваються контрагенту; урахування суми втрат від інфляції й втраченої (недоотриманої) вигоди.

Забезпечення безперервності процесу реалізації товарів та обслуговування покупців потребує створення певного обсягу товарних запасів. **Товарний запас** – це обсяг товарів, призначений для подальшої реалізації.

Критерієм ефективності управління товарними запасами є організація безперервної торгівлі всіма різновидами товарів (у межах встановленого асортиментного переліку та обсягу запасів, що не перевищує встановлені нормативи) при мінімальних витратах на їх зберігання, транспортування та продаж.

Ефективність роботи з формування, використання та розміщення товарних запасів оцінюється на базі використання часткових та узагальнюючого показників ефективності.

Перелік та методика розрахунку показників ефективності наведено у таблиці 6.5.

Разом з тим, задля оцінки ефективності роботи з управління товарними запасами можуть використовуватися такі показники, як: швидкість та період обороту запасів, коефіцієнт випередження (зниження) товарних запасів відносно товарообігу, рівень товарних запасів на одиницю товарообігу.

Для узагальнюючої оцінки ефективності управління товарними запасами можуть використовуватися *інтегральний показник якості комерційної роботи з товарною масою* та інтегральний показник ефективності управління запасами.

Інтегральний показник якості роботи з товарною масою (ІПЯ) розраховується за формулою:

$$ІПЯ = 1 + \frac{T_{\phi} - T_{nl}}{T_{nl}} - \frac{З_{\phi} - З_n}{З_n}, \quad (6.16)$$

де:

$T_{\phi}$  – фактичний товарообіг;

$T_n$  – плановий обсяг товарообігу;

$З_{\phi}$  – фактичні товарні запаси;

$З_n$  – запаси товарів за нормативом.

**Таблиця 6.5 – Система показників ефективності управління товарними запасами**

Назва показника	Методика розрахунку	Аналітичні можливості
Співвідношення фактичної та встановленої (за асортиментним переліком) широти асортименту товарів ( $K_a$ ).	$K_a = \frac{A_\phi}{A_n}$ , де: $A_\phi$ – фактична кількість різновидів товарів (у магазинах, на складах); $A_n$ – кількість різновидів за встановленим асортиментним переліком товарів.	Ступінь досягнення нормативної широти асортименту, вплив товарних запасів на ступінь задоволення попиту покупців.
Коефіцієнт дотримання нормативу товарних запасів ( $K_{он}$ ).	$K_{он} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n T3_i - NTT^2}{n}} \cdot 100$ , де: $T3_i$ – фактичний рівень товарних запасів в $i$ -й період; $NTT$ – встановлений норматив товарних запасів; $n$ – кількість спостережень за товарними запасами.	Ступінь дотримання встановленого нормативу товарних запасів та відносний розмір відхилень від його обсягу.
Коефіцієнт концентрації товарних запасів у відповідній ланці торгівлі (місце розміщення) ( $K_{крі}$ ).	$K_{крі} = \frac{T3_i}{T3}$ , де: $T3_i$ – фактичний розмір товарних запасів, що знаходяться у відповідній ланці торгівлі або в місці розташування (торговий зал, склади); $T3$ – загальний розмір товарних запасів.	Оцінка ефективності розміщення, з точки зору доцільності та витратності зберігання, товарних запасів в різних ланках торгівлі (місцях розташування).
Рівень активної частини поточних запасів ( $3_a$ ).	$3_a = \frac{3_\phi - 3_c - 3_{нкз}}{3_\phi} \cdot 100$ , де: $3_\phi$ – фактичні поточні запаси; $3_c$ – сума понаднормативних запасів; $3_{нкз}$ – сума товарів, що не користуються попитом/	Ефективність роботи з товарами, що не користуються попитом, можливість залучення товарних запасів до обороту.
Частка товарів, що не користуються попитом у загальному обсязі запасів ( $D_{нкз}$ ).	$D_{нкз} = \frac{3_{нкз}}{3} \cdot 100$ , де: $3_{нкз}$ – сума товарів, що не користуються попитом; $3$ – загальна сума товарних запасів.	Ступінь відповідності товарних запасів споживчому попиту, ефективність роботи з товарами, що не користуються попитом.
Витрати обігу на одиницю товарних запасів ( $B_3$ ).	$B_3 = \frac{BO_{мз}}{T3}$ , де: $BO_{мз}$ – сума витрат обігу, пов'язана з формуванням товарних запасів; $T3$ – обсяг товарних запасів.	Ефективність роботи по формуванню товарних запасів з точки зору витрат на їх формування та зберігання, оцінка витрат на одиницю товарного запасу.
Прибуток на одиницю товарних запасів ( $\Pi$ ).	$\Pi_3 = \frac{\Pi}{T3}$ , де: $\Pi$ – сума прибутку від реалізації товарів.	Ефективність роботи з товарними запасами: отримання прибутку, оцінка рентабельності, формування одиниці товарного запасу.

Застосування даного показника можливо при умові  $T_\phi > T_n$ .

$$T_\phi - T_{пл} > \max;$$

$$Z_\phi - Z_n > \min.$$

Узагальнюючим показником оцінки ефективності використання товарних запасів може бути інтегральний показник ефективності управління ( $E_{mз}$ ), що розраховується на основі темпів зміни оборотності товарів ( $IP_{ота}$ ) та рентабельності товарних запасів ( $IP_{та}$ ):

$$E_{ТЗ} = \sqrt{I_{Помз} \cdot I_{Pmз}}, \quad (6.17)$$

Зростання інтегрального показника свідчить про покращення використання товарних запасів підприємством торгівлі.

### 6.3 Методичні підходи до оптимізації системи розподілу

Оптимізація системи розподілу продукції – це комплексна задача, що спрямована на забезпечення ефективного руху товарів від виробника до кінцевого споживача при мінімальних витратах та максимальній ефективності обслуговування ринку.

Методичні підходи до її оптимізації поділяються на три рівні: стратегічний, тактичний та операційний.

1. *Стратегічний рівень* – визначення оптимальної структури каналів збуту та логістичної мережі. Методи:

Мережеве програмування – оптимізація маршрутів доставки, розташування складів та дистриб'юторських центрів.

Транспортні моделі – мінімізація витрат на перевезення продукції між вузлами мережі.

Моделювання сценаріїв – порівняння варіантів розподілу з урахуванням попиту та ризиків.

Приклад застосування: визначення оптимальної кількості складів та дистриб'юторів у регіонах для забезпечення своєчасної доставки продукції.

2. *Тактичний рівень* – оптимізація планування поставок та запасів у складі мережі. Розподіл продукції між магазинами мережі з урахуванням прогнозованого попиту. Методи:

Лінійне та цілочисельне програмування – визначення оптимального обсягу поставок і розподілу товарів між регіонами.

Моделі управління запасами (EOQ, reorder point) – баланс між витратами на зберігання та ризиком дефіциту.

Оптимізація асортименту по каналах збуту – визначення оптимальної кількості одиниць товарів для кожного каналу.

3. *Операційний рівень* – підвищення ефективності процесів

доставки та обслуговування замовлень. Оптимізація маршрутів кур'єрської доставки з урахуванням трафіку та пріоритетності замовлень. Методи:

Алгоритми маршрутизації транспортних засобів (Vehicle Routing Problem, VRP).

Системи управління складом (WMS) – оптимізація внутрішніх потоків продукції на складі.

Динамічне планування доставки – адаптація маршрутів та обсягів в режимі реального часу з урахуванням зміни попиту та умов транспортування.

4. *Системний підхід.* Методологічно доцільно розглядати систему розподілу як єдине інтегроване ціле, де оптимізація на одному рівні (наприклад, стратегічному) впливає на результати на тактичному та операційному рівнях.

Інструменти системного підходу:

Моделювання потоків товарів та інформації.

Взаємозв'язок з маркетинговими стратегічними цілями (максимізація покриття, обсягу продажу, рівня обслуговування).

Використання кіберфізичних систем і цифрових двійників для прогнозування ефективності мережі розподілу.

5. *Основні показники ефективності.* Мінімізація транспортних та складських витрат. Зменшення часу доставки. Підвищення рівня сервісу та задоволеності споживачів. Баланс між обсягом запасів і ризиком дефіциту.

Оптимізаційними задачами в економіці називають економіко-математичні задачі, мета яких – знаходження найкращого (оптимального), з позиції деякого критерію (критеріїв), варіанта використання ресурсів. Вирішуються такі задачі за допомогою оптимізаційних моделей методами математичного програмування.

На відміну від балансових моделей, оптимізаційні моделі, окрім рівнянь або нерівностей, які описують взаємозв'язки між змінними,

містять також критерій для вибору – функціонал або цільову функцію, що отримує значення в межах області припустимих рішень. Цільова функція, у загальному вигляді, визначається трьома способами: керованими

змінними, некерованими параметрами (що залежать, наприклад, від зовнішнього середовища) й формою залежності між ними (функція). Якщо позначити критерій оптимальності через  $U$ , керовані змінні –  $X$ , параметри –  $P$ , задані межі (область) зміни керованих змінних – через  $M$ , то загальний вигляд оптимізаційної моделі буде таким:

<p><b>Довідково:</b>  <b>Модель</b> – це система зв'язків між визначеними величинами, що описують стан підприємства та стан ринку.</p>
--

$$U = f(\bar{X}, \bar{P}) \rightarrow \text{ext}, \quad (6.18)$$

Здебільшого, економічні задачі, у тому числі й у галузі маркетингу, потребують цілочислового рішення, коли змінні величини відображають кількість неподільних одиниць продукції, обладнання тощо. Іноді такі задачі розв'язуються з використанням звичайних методів, наприклад симплексного, з подальшим округленням до цілих чисел або за методом Гоморі для лінійних задач цілочислового програмування.

Здебільшого, задачі маркетингу зводиться, у процесі економіко-математичного моделювання, до оптимізаційних моделей (табл. 6.6).

**Таблиця 6.6 – Оптимізаційні моделі маркетингу**

Тип моделі	Мета	Основна формула
Оптимізація асортименту	Максимізація прибутку	$\max Z = \sum_{i=1}^n (p_i - c_i)x_i$
Оптимізація ціни	Максимізація доходу	$\max R(p) = p \cdot Q(p)$
Оптимізація маркетингового бюджету	Максимізація ефективності витрат	$\max \sum_{j=1}^m e_j b_j$
Оптимізація каналів збуту	Мінімізація логістичних витрат	$\min \sum_{i,j} c_{ij}x_{ij}$
Управління попитом	Мінімізація похибки прогнозу	$\min \sum (D_t - \hat{D}_t)^2$
Динамічні моделі	Оптимізація стратегії у часі	$\max \int_0^T R(x(t), t) dt$
Поведінкові моделі	Врахування поведінкових чинників	$\max \mathbb{E}[U(x)]$

Переваги оптимізаційних моделей маркетингу:

формалізація управлінських рішень;

зниження ризиків;

підвищення ефективності використання ресурсів;

можливість сценарного аналізу.

Обмеження застосування:

складність оцінювання параметрів;

залежність від якості даних;

неповне урахування поведінкових

чинників.

Сучасні системи оптимізації часто інтегрують кілька підходів:

- транспортні + управління запасами;
- маркетинговий бюджет + асортимент;
- динамічні + поведінкові моделі.

З метою отримання комплексного рішення, що враховує витрати,

**Довідково:**  
 Оптимізаційні моделі маркетингу є ключовим інструментом економіко-математичного моделювання, що дає змогу формалізувати процес прийняття маркетингових рішень з метою максимізації результативності діяльності підприємства або мінімізації витрат за наявних ресурсних, ринкових і поведінкових обмежень.

попит, поведінку споживачів і обмеження ресурсів.

*Статична модель оптимізації прикріплення споживачів до постачальників.* Основною математичною моделлю оптимального прикріплення споживачів до постачальників є транспортна задача лінійного програмування

В умовах ринкової нестабільності перед кожним підприємством постає задача оптимізації виробництва та збуту, що часто розв'язується інтуїтивним шляхом. Інколи вдало, а інколи невдало. В останньому випадку ціна помилки може бути дуже великою. Більш надійним, ніж інтуїтивний є підхід, що полягає в моделюванні процесу підприємницької діяльності учасників каналів розподілу, самого ринку та відносин посередників з ринком.

Модель ринку задається формою залежності темпу збуту ( $R$ ) від кількості одиниць товару, що знаходяться в продажу ( $N$ ), кількості покупців ( $P$ ) та часу ( $t$ ).

$$R = \frac{1}{T} \cdot NP \quad (6.19)$$

Для реалізації товарів повсякденного попиту застосовується модель простого збуту (6.19), коли величина  $R$  не залежить від  $N$  та  $P$ .

Оптимізаційні моделі маркетингу є базовим інструментом обґрунтування стратегічних і тактичних маркетингових рішень та становлять методологічне ядро сучасного економіко-математичного аналізу маркетингової діяльності.



## Завдання для самоперевірки

### Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте основні критерії вибору торгових посередників.
2. Як визначається загальна потреба населення міста у торговій площі магазинів?
3. Який основний принцип організації мережі роздрібної торгівлі?
4. Яким чином оцінити економічну ефективність діяльності каналу розподілу?
5. Наведіть алгоритм формування балансового прибутку підприємства.
6. Охарактеризуйте систему показників рентабельності підприємства торгівлі.
7. Які фактори визначають обсяги та структуру збуту торгового посередника?
8. Які показники характеризують ефективність управління товарними запасами?

9. Які математичні моделі використовують для оптимізації діяльності каналів збуту?
10. Сучасні підходи оптимізації системи розподілу.

*Тестові завдання*

- 1. Який показник використовується для оцінки забезпеченості населення торговою площею магазинів у розрахунку на 1000 осіб?**
  - а) прибуток підприємства;
  - б) торгова площа магазинів, м<sup>2</sup>/1000 осіб;
  - в) рентабельність товарообігу.
- 2. Що означає критерій ефективності при оцінці каналу розподілу?**
  - а) рівень прибутку посередника;
  - б) здатність каналів забезпечувати необхідний рівень обслуговування при мінімальних витратах;
  - в) кількість магазинів у мережі.
- 3. Які фактори внутрішнього середовища впливають на обсяг збуту посередника?**
  - а) стан макроекономіки та державне регулювання;
  - б) кількість населення та доходи;
  - в) стратегія діяльності, спеціалізація, місцезнаходження, цінова політика.
- 4. Як визначається рентабельність товарообігу роздрібного посередника?**
  - а) прибуток підприємства / витрати на основні фонди;
  - б) прибуток роздрібного посередника / роздрібний товарообіг;
  - в) обсяг реалізованих товарів / чисельність персоналу.
- 5. Які показники характеризують ефективність використання трудових ресурсів посередника?**
  - а) середня ціна товару;
  - б) прибуток на одного працівника та прибуток на одиницю витрат на персонал;
  - в) площа торгових приміщень.
- 6. Що входить до нерегульованих факторів впливу на обсяг і структуру збуту?**
  - а) чисельність персоналу та продуктивність праці;
  - б) структура споживчого попиту, демографічні та соціально-психологічні фактори;
  - в) розмір торгової площі та обладнання.

- 7. Що з перерахованого є критерієм фінансової оцінки каналу розподілу?**
- а) кількість покупців;
  - б) ефективність маркетингової політики;
  - в) прибуток та рентабельність посередника.
- 8. Як можна підвищити результативність діяльності каналу розподілу?**
- а) збільшити кількість магазинів;
  - б) впровадженням інформаційних технологій та оптимізацією ресурсів;
  - в) знизити ціни на товари.
- 9. Що з перерахованого належить до регульованих факторів впливу на обсяг збуту?**
- а) структура споживчого попиту;
  - б) товарне забезпечення, використання трудових і матеріально-технічних ресурсів, організація торгівлі;
  - в) демографічні показники населення.
- 10. який показник визначає прибутковість вкладень у підприємство (активи)?**
- а) прибуток на працівника;
  - б) рентабельність товарообігу;
  - в) балансовий прибуток / вартість майна, що знаходиться в розпорядженні підприємства.

## Тема 7. КОНКУРЕНЦІЯ В КАНАЛАХ РОЗПОДІЛУ

- 7.1. Ознаки та особливості конкуренції у системі розподілу.
- 7.2. Показники рівня та інтенсивності конкуренції у системі розподілу.
- 7.3. Співпраця та подолання конфліктів у каналах розподілу.

### Основні терміни та поняття теми:



*Конкуренція. Міжгалузєва конкуренція. Умови конкуренції. Види конкуренції. Сили конкуренції. Конкурентна ситуація. Конкурентоспроможність товару. Конкурентна стратегія. Конкурентні переваги каналу розподілу. Конфлікт у каналі розподілення. Управління системою розподілення. Методи подолання конфліктів.*

### 7.1 Основні ознаки та особливості конкуренції у системі розподілу

В умовах ринкової економіки конкуренція є формою економічної боротьби між окремими суб'єктами ринку за кращі умови задоволення свого попиту, кращі умови та результати господарювання. Як економічна категорія конкуренція виконує такі функції (рис. 7.1):

**Довідково:**

**Конкуренція** – економічний процес суперництва між суб'єктами ринку за споживача, ресурси, ринки збуту та прибуток, що відбувається в умовах обмеженості ресурсів і свободи підприємницької діяльності.

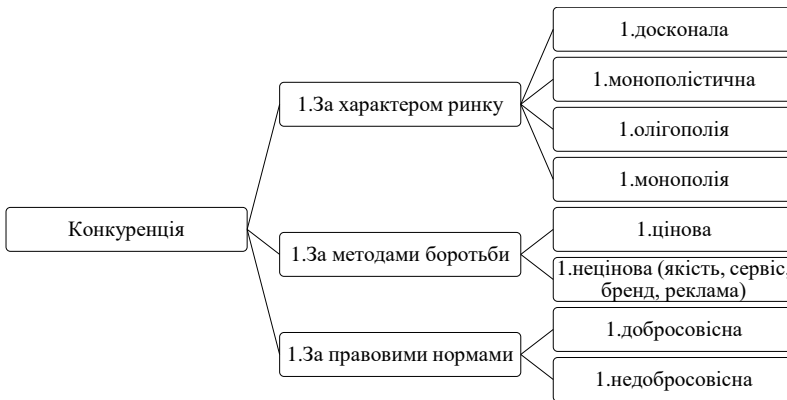
регулююча – врівноважує попит і пропозицію;  
 стимулююча – заохочує інновації та зниження витрат;  
 розподільча – сприяє перерозподілу ресурсів до ефективних виробників;  
 контрольна – стримує монополізацію ринку.



Рисунок 7.1 – Функції конкуренції

Основними рисами конкуренції є: наявність декількох незалежних учасників ринку; свобода вибору для споживача; прагнення суб'єктів до підвищення ефективності; постійне оновлення товарів і технологій. Разом з тим, вона забезпечує: підвищення якості товарів і послуг; зниження цін; економічне зростання; захист інтересів споживачів.

Конкуренція проявляє себе в межах конкретної галузі (галузева конкуренція) та в межах усього народного господарства (міжгалузева конкуренція). Залежно від місцезнаходження підприємств-конкурентів, вона може бути внутрішньою або зовнішньою (рис. 7.2).



**Рисунок 7.2 – Види конкуренції**

Галузева конкуренція передбачає суперництво окремих підприємств-продавців товарів та послуг у задоволенні потреб споживачів, в обсягах реалізації товарів та послуг, частки обслуговування ринку та відповідно масі одержаного прибутку.

Міжгалузева конкуренція проявляється в боротьбі за найкращі умови одержання та використання ресурсів та капіталу, а також у суперництві між виробниками товарів-замінників, які задовольняють одну й ту ж потребу споживача.

На споживчому ринку підприємства торгівлі конкурують між собою, а також з підприємствами без створення юридичної особи, іншими продавцями споживчих товарів, у тому числі – з суб'єктами неорганізованого ринку. Об'єктом конкурентної боротьби є покупець та його купівельні фонди, частка обслуговування певного товарного чи регіонального ринку.

Водночас, підприємства торгівлі вступають у міжгалузеву конкуренцію з суб'єктами господарювання інших галузей та сфер

економіки за необхідні матеріальні, трудові та фінансові ресурси (позики, інвестиції), можливі обсяги та умови їх залучення.

А. Смітом визначено п'ять основних умов конкуренції:

1. Кількість конкурентів повинна бути достатньою, щоб виникла боротьба за переваги.

2. Конкуренти повинні діяти незалежно й не перебувати в змові.

3. Усі економічні суб'єкти мають володіти достатніми знаннями про ринкові можливості.

4. Потрібен час, щоб ресурси почали відповідати знанням про ринкові можливості.

5. Необхідна свобода дії на ринку, тобто свобода вступу економічних суб'єктів на ті чи інші ринки та свобода виходу з них.

Залежно від виконання даних умов в економічній літературі виділяють 4 типи ринкових структур: досконалу конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію, чисту монополію (табл. 7.1).

**Таблиця 7.1 – Характеристика ринкових структур**

Модель ринку	Кіл-ть фірм	Характер продукції	Умови вступу до галузі	Контроль над ціною	Доступ до інформації	Типові галузі
Досконала конкуренція	Велика кількість	Однорідна	Досить легкі	Відсутній	Рівний	Сільське господарство, роздрібна торгівля
Монополістична конкуренція	Багато	Різномірні	Відносно легкі	Деякий, але обмежений	Деякий обмеження	Роздрібна та оптова торгівля, виробництво одягу, взуття
Олігополія	Деякі	Однорідна та різномірні	Можливі перепони	Обмежений взаємною залежністю	-	Виробництво сталі, автомобілів, сигарет
Монополія	Одна	унікальна	Блоковано	Значний	-	Місцеві, а також підприємства суспільного значення

Як правило, на споживчому ринку підприємства торгівлі працюють в умовах досконалої конкуренції, яку можна охарактеризувати за допомогою таких ознак:

наявність великої кількості роздрібних підприємств торгівлі, які реалізують однаковий асортимент товарів;

однорідність сегментів ринку, які обслуговуються різними

підприємствами торгівлі;

можливість достатньо вільної заміни асортименту товарів, що реалізуються;

можливість виходу на ринок при незначних обсягах капіталу, що інвестується, а також відносно низькому рівні витрат при виході з ринку.

На окремих сегментах споживчого ринку підприємства торгівлі працюють в умовах монополістичної конкуренції, ознаками якої є неоднорідний характер товарів, що реалізуються, обмеження входження до галузі, обмеження доступу до інформації та незначний контроль за цінами.

Тип конкурентного середовища на окремому товарному, регіональному ринку чи їх сегментах зумовлює характер економічної взаємодії підприємств між собою та їхнє ставлення до покупців, визначає методи та ступінь конкурентної боротьби.

Основними методами конкурентної боротьби між продавцями споживчого ринку є цінова та нецінова конкуренція.

При ціновій конкуренції основним засобом конкуренції є зниження цін на свої товари порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших продавців. Так підприємство торгівлі може використовувати переваги нижчих витрат, або свідомо йти на втрату прибутку для розширення своєї частки ринку.

Наразі відкрита цінова конкуренція може не використовуватися. Зниження цін у одного з продавців товару викликає аналогічні дії інших конкурентів, що не призводить до зміни позиції фірми на ринку, а лише зменшує прибутковість галузі в цілому. Зниження цін для активізації споживчого попиту застосовується переважно у короткостроковому періоді для нормалізації товарних запасів, оновлення асортименту тощо, з подальшим поверненням до традиційного рівня цін.

При неціновій конкуренції більш вигідне становище на ринку отримується завдяки якісним характеристикам діяльності продавця, його особливому іміджеві, додатковим умовам обслуговування тощо.

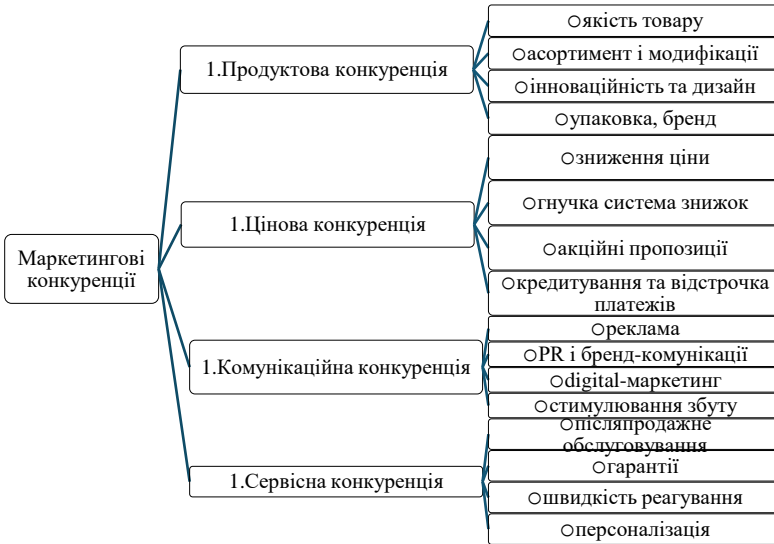
Сучасний стан конкуренції на споживчому ринку України характеризується переважним розвитком цінової конкуренції між окремими продавцями товарів.

Конкуренція може приймати особливої форми в зв'язку з використанням особливих методів забезпечення тих чи інших переваг на ринку (права на особливо вигідне розміщення підприємства, першочерговість забезпечення товаром, виключне право на торгівлю певним видом продукції тощо).

Конкуренція в маркетингу – це процес суперництва між

підприємствами за споживача шляхом формування та реалізації конкурентних маркетингових стратегій, спрямованих на створення вищої споживчої цінності порівняно з конкурентами (рис. 7.3).

Конкуренція в дистрибуції – суперництво між виробниками, дистриб'юторами та посередниками за ефективний контроль каналів розподілу, доступ до кінцевого споживача та оптимізацію логістичних витрат.



**Рисунок 7.3 – Основні напрями маркетингової конкуренції**

Форми конкуренції в каналах розподілу:

*Горизонтальна конкуренція*

- між дистриб'юторами одного рівня;
- між роздрібними мережами;
- між логістичними операторами.

*Вертикальна конкуренція*

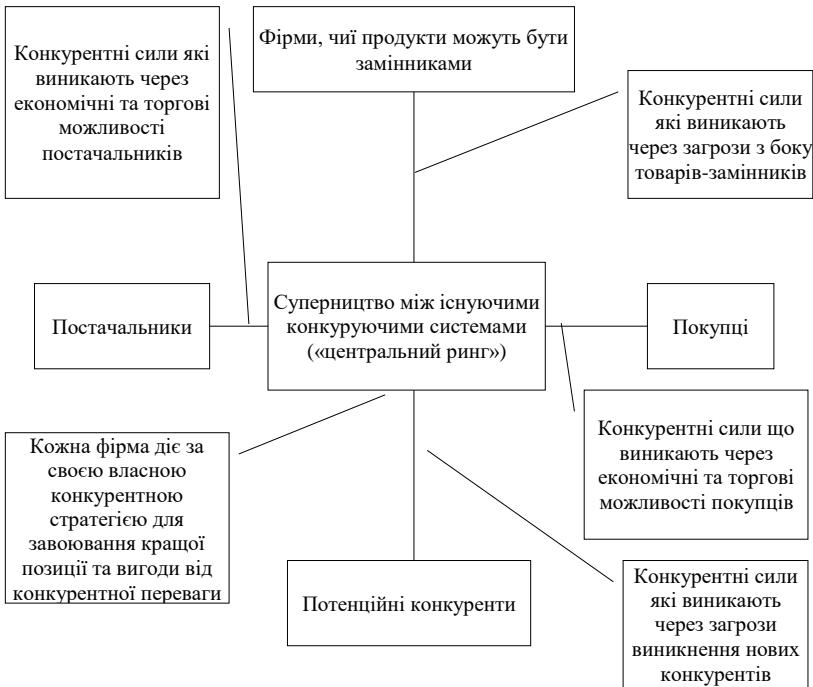
- між виробником і посередником;
- між різними рівнями каналу;
- за контроль цін, асортименту та сервісу.

*Міжканальна конкуренція*

- традиційна торгівля ↔ e-commerce;
- прямий збут ↔ посередники;
- франчайзинг ↔ власні магазини.

Конкурентні переваги у дистрибуції полягають у широті та глибині покриття ринку; швидкості поставок; логістичній надійності; мінімізації витрат; ексклюзивності договорів.

Індикатором конкуренції є сила, з якою продавець бореться за більш сильну позицію на ринку. Сила конкурентної боротьби залежить не лише від кількості конкуруючих суб'єктів господарювання, кількості покупців, характеру встановлення цін. Згідно досліджень англійського вченого М. Портера, який спеціалізується на питаннях конкуренції, стан конкурентної боротьби визначає взаємодія п'яти сил конкуренції (рис. 7.4).



**Рисунок 7.4 – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера**

На споживчому ринку перелічені сили конкуренції проявляють себе через:

1. Суперництво між існуючими суб'єктами споживчого ринку, що конкурують. Охоплює різні сторони їхньої діяльності, включаючи рівень цін товару, асортимент, технічні новинки в обслуговуванні, якість обслуговування, гарантії, стимулювання покупців, економія

витрат часу й сил покупців тощо. Посилення акценту на ту чи іншу сторону діяльності підприємства залежить від кон'юнктури споживчого ринку, характеру «цільової» аудиторії тощо.

З метою визначення напрямків боротьби за конкурентні переваги окремі підприємства торгівлі розробляють власні конкурентні стратегії, ефективність та результативність яких визначається, не лише їх якістю (своєчасністю, обґрунтованістю, дієвістю), а й відповідними характеристиками стратегій конкурентів. Успіх в конкурентній боротьбі одного суб'єкта господарювання – це завжди програш інших суб'єктів ринку (одного, групи чи усієї сукупності).

2. Загроза виникнення товарів чи послуг-замінників. Ця сила конкуренції має місце лише на окремих сегментах товарного ринку. Взагалі загроза виникнення товарів чи послуг-замінників посилює конкурентну боротьбу за купівельні фонди населення, яке ще віддає перевагу традиційному способу задоволення своїх потреб. Таким чином, гострота конкурентної боротьби певною мірою за лежить від стадії життєвого циклу товарів, що реалізує конкретне підприємство торгівлі.

3. Загроза виникнення нових конкурентів. Інтенсивність впливу цієї сили конкуренції в торгівлі дуже висока. Це зумовлено двома факторами

по-перше, бар'єри для входження до галузі порівняно невеликі. Створення нових підприємств торгівлі або перепрофілювання на торгівлю діяльність інших підприємств не потребує значних фінансових, часових та організаційних зусиль. Споживачі (населення) не віддають стійкої переваги певному підприємству торгівлі й можуть легко переорієнтуватися на нових продавців;

по-друге, наявність великої кількості господарюючих суб'єктів, існуючий рівень конкуренції між ними, як правило, визначає неможливість організаційної протидії створенню нових підприємств. Винятком є гуртова торгівля, окремі монополізовані сегменти товарного ринку, на яких проводяться окремі протекціоністські заходи.

Нові підприємства торгівлі, що з'являються на ринку та вступають у конкурентну боротьбу за свою частку ринку, як правило, мають низький конкурентний статус. Причиною цього є малий (неефективний) обсяг діяльності, труднощі доступу до каналів розподілу товарної маси, відсутність налагоджених господарських зв'язків та іміджу серед постачальників, високий рівень цін реалізації товарів тощо.

У той же час стартовий конкурентний статус нового підприємства торгівлі може бути доволі високим, якщо це підприємство утворилося в результаті реорганізації одного зі «старих» учасників ринку, який

займав домінуючу позицію, є дочірнім підприємством найвагомішого постачальника (виробника продукції), має суттєві переваги в асортименті товарів, що пропонуються до реалізації або застосовує принципово нові методи обслуговування покупців, форми розрахунків тощо.

4. Економічний потенціал постачальників. Важливість цієї сили конкуренції пов'язана з функцією посередника між постачальником та покупцем, яку виконує торгівля. Зміна кон'юнктури ринку товарних ресурсів, зростання цін закупівлі товарів або зниження обсягів товарної пропозиції зумовлюють відповідну зміну інтенсивності конкурентної боротьби між підприємствами торгівлі. Необхідною умовою перемоги «за покупця» є перемога «за постачальника», оскільки саме вона дозволяє сформувати конкурентоспроможний асортимент товарів.

5. Економічний потенціал покупців. Значення цієї сили конкурентів у торгівлі зумовлена повною свободою покупця у своїй економічній поведінці, необмеженим правом вибору продавця необхідних товарів, може зіставляти якісні та цінові характеристики товарів, що реалізуються окремими підприємствами торгівлі, вибір товару пов'язаний з економічними інтересами покупця. Саме покупець визначає наявність конкурентної переваги одного підприємства торгівлі над іншим та «голосує» за це своїми грошима.

Проте, сила покупця не є інтегрованою. Наявність великої кількості покупців з незначним одиничним розміром покупки, різним обсягом та структурою попиту зумовлює проблематичність об'єднання зусиль задля покращення свого становища (цін реалізації, умов продажу, графіка роботи тощо) та цілеспрямованого тиску на продавців. У гуртовій торгівлі покупці – роздрібні підприємства торгівлі впливають не лише на результати конкурентної боротьби, а й більш активно визначають напрямки (сфери) конкуренції.

Наявність фактору конкуренції на споживчому ринку визначає необхідність розробки конкурентної стратегії будь-якого підприємства та визначення типу його конкурентної поведінки. Наразі наголошують на три типи конкурентної поведінки: креативний, пристосовницький та забезпечуючий (гарантуючий).

Креативний тип конкурентної поведінки характеризується активним створенням нових конкурентних переваг і формуванням нових правил функціонування ринку. Підприємство діє проактивно, впроваджує інновації, нові продукти, технології або бізнес-моделі, орієнтується на випередження конкурентів і готове приймати підвищені ризики заради досягнення лідерства.

Пристосовницький тип конкурентної поведінки полягає в адаптації

підприємства до вже існуючих ринкових умов та дій конкурентів. Основна увага зосереджується на гнучкому реагуванні, наслідуванні успішних ринкових практик, коригуванні асортименту, цінової та збутової політики з метою збереження конкурентоспроможності без радикальних змін.

Забезпечуючий (гарантуючий) тип конкурентної поведінки спрямований на утримання досягнутих позицій і забезпечення стабільності діяльності підприємства. Для нього характерні мінімізація ризиків, консервативність управлінських рішень, підтримка якості продукції, довгострокові відносини зі споживачами та партнерами і орієнтація на передбачувані результати.

Конкуренція у системі розподілу є багатовимірним процесом, що охоплює взаємодію виробників, посередників і торговельних організацій у межах руху товару від виробника до кінцевого споживача. Її основними ознаками є боротьба за доступ до ефективних каналів збуту, контроль над логістичними потоками, формування стійких партнерських відносин та забезпечення високого рівня сервісу. Особливістю конкуренції у сфері розподілу є поєднання цінових і нецінових методів впливу, де вирішальну роль відіграють швидкість постачання, надійність, територіальне охоплення та гнучкість каналів розподілу.

В умовах посилення ринкової динаміки конкуренція у системі розподілу дедалі більше набуває стратегічного характеру та ґрунтується на виборі відповідного типу конкурентної поведінки – креативної, пристосовницької або забезпечуючої. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на дії конкурентів, а й формувати власні конкурентні переваги, забезпечувати стабільність збуту та підвищувати загальну ефективність функціонування системи розподілу.

## **7.2 Показники рівня та інтенсивності конкуренції у системі розподілу**

Конкурентну ситуацію в структурі каналу розподілу визначає певний набір ключових характеристик. У комплексі, цей набір створює стан конкурентного середовища та забезпечує рівень конкурентоспроможності, як виробників продукції, так і фірм-посередників, які доводять товар до споживачів.

Низовим набором характеристик, які забезпечують рівень конкурентоспроможності є показники якості товару.

**Показник якості** – це кількісна характеристика однієї або кількох

властивостей продукції за певних умов її створення, експлуатації або споживання. Характеристики поділяють на групи:

фізичні – механічні, електричні, хімічні, біологічні;

органолептичні – пов’язані з нюхом, дотиком, смаком, зором, слухом;

ергономічні та функціональні – швидкість, ємність, вантажомісткість;

естетичні – інформаційна виразність, цілісність композиції, стабільність товарного вигляду, раціональність форми;

параметри призначення – класифікаційні (швидкість, потужність тощо); конструктивні (розмір, маса, складність тощо); технічні (продуктивність, точність, швидкість тощо);

нормативні (регламентовані) – параметри, що призначені для оцінки відповідності товару стандартам і нормам законодавства;

показники надійності – безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність, пристосованість до тривалого зберігання;

показники технологічності – раціональність конструкції, трудомісткість виготовлення, матеріаломісткість, енергоємність, ремонтпридатність, технологічна собівартість тощо;

патентно-правові показники які відображають можливості безперешкодної реалізації товарів та їх патентної чистоти;

показники транспортабельності характеризують придатність товарів для тарування, вантажно-розвантажувальних операцій, збереження і доставки їх споживачам.

Якість продукції визначається як технічним рівнем, так і якістю виготовлення. Оцінку рівня якості виготовлення продукції здійснюють зіставленням фактичних значень властивостей виробу до початку експлуатації, з вимогами нормативної та технічної документації. Загальну оцінку технічного рівня якості який характеризується інтегральним числовим показником, отримують за допомогою комплексного методу – застосування певних показників із вище наведених груп характеристик. Якщо комплексний метод не дає змоги врахувати всі важливі властивості виробу, а сукупність одиничних показників є великою, застосовують змішаний метод оцінювання рівня якості. Він передбачає спільне використання одиничних та комплексних показників. Отримані за кожною групою комплексні, а також узяті до оцінювання одиничні показники якості зіставляють диференційним методом з відповідною сукупністю базових показників.

У разі невідповідності товару оціночним показником, діючим стандартам і нормам його не можна буде використати для оцінки рівня задоволення потреб споживачів, а тому він не буде мати споживчої

вартості. Якщо товар не буде мати споживчої вартості, то подальша оцінка його конкурентоспроможності недоцільна.

Задля створення ефективної системи розподілу, необхідно чітко визначати поняття конкурентоспроможності товару. Для цього потрібно враховувати наступні «постулати» ринкової успішності товару:

<b>Довідково:</b>	
<b>Споживча</b>	<b>вартість</b>
товару – це максимальна ціна, яку покупець вважає вигідним для себе за нього заплатити.	

конкурентоспроможність будь-якого виробу визначається не лише ступенем його відповідності конкретній потребі, а й урахуванням витрат споживачів;

покупця цікавить не стільки сам товар, а його здатність з найбільшим ефектом задовольняти конкретну потребу порівняно з іншими товарами;

для покупця важливими є не лише витрати, пов'язані безпосередньо з купівлею товару (тобто його продажна ціна), а й ті, що виникають у процесі його споживання (ціна споживання). Тобто, ціна споживання є для покупця фактором який визначає рівень конкурентоспроможності товару. Зростання ціни реалізації може відбуватися залежно від кількості посередників (рівня каналу розподілу). Тому, від цієї ціни буде залежати результат вибору конкретного товару з групи аналогічних, що її пропонують конкуренти.

Оцінити рівень конкурентоспроможності товару, який знаходиться на початку каналу товароруку (фактично на складі виробника), можна з використанням методики розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K_j = \frac{I_{mn}}{I_{en}}, \quad (7.1)$$

де:

$K_j$  – інтегральний показник конкурентоспроможності;

$I_{mn}$  – зведений індекс за технічними параметрами;

$I_{en}$  – зведений індекс за економічними показниками.

Зведений індекс за технічними параметрами визначається як сумарний результат вагомості кожного технічного параметра які визначають стан якості певного товару. Кожний технічний параметр має певне значення, виражене в тих чи інших одиницях, які оцінює покупець з точки зору рівня задоволення відповідного елемента його потреби. Рівень задоволення виражається, як відсоткове відношення значення того чи іншого технічного параметра до значення параметра, за якого елемент потреби цілком задовольняється. Зведений параметричний індекс за технічними параметрами розраховується за формулою:

$$I_{mn} = \sum_{j=1}^n I_j a_j, \quad (7.2)$$

де:

$n$  – кількість технічних параметрів;

$I_j$  – параметричний індекс для  $j$ -го параметра;

$a_j$  – вага  $j$ -го параметра.

Зведений індекс за економічними показниками (індекс ціни споживання) розраховують за формулою:

$$I_e = \frac{ЦC_o}{ЦC_k} \geq 1, \quad (7.3)$$

де:

$I_e$  – коефіцієнт конкурентоспроможності товару за економічними показниками;

$ЦC_o$  – ціна споживання оцінюваного товару;

$ЦC_k$  – ціна споживання товару-конкурента.

Економічні показники конкурентоспроможності складаються з суми витрат споживача, пов'язаних з придбанням товару:

$$ЦC = Ц_m + B_m + B_y + B_o + П + B_c, \quad (7.4)$$

де:

$Ц_m$  – ціна товару;

$B_m$  – витрати на транспортування товару;

$B_y$  – вартість пакування та зберігання;

$B_o$  – витрати, пов'язані з обслуговуванням товару (для товарів багаторазового та довготривалого використання);

$П$  – податки, митні витрати, збори тощо;

$B_c$  – витрати на страхування товару на час його переміщення та експлуатації.

Отже, сума всіх витрат становить загальні витрати покупця. Рівень цих елементів значною мірою залежить, як від властивостей товару (якості), так і від інших чинників (як другого, так і третього рівнів).

Завершальним етапом є обчислення показника інтегральної числової характеристики конкурентоспроможності товару ( $K_j$ ), на основі якого визначають стан конкурентоспроможності залежно від умов:

а) якщо  $K_j < 1$ , товар поступається перед конкурентом;

б) якщо  $K_j > 1$ , товар перевищує товар-конкурент.

Для ситуації «а» раціональним є рішення щодо зняття товару з ринку. Для ситуації «б» інтегральний показник конкурентоспроможності визначає стан товару на момент його виготовлення, тобто він характеризує своєрідну стартову ситуацію на початку його проходження по системі розподілу. Проте, необхідно враховувати той факт, що під час знаходження товару в системі розподілу він втрачає свою конкурентоздатність від рівня до рівня, адже по каналах розподілу одночасно переміщується значна кількість конкуруючих між собою товарних пропозицій. Відбувається «ефект редукції інтегрального показника конкурентоспроможності залежно від виду системи розподілу рівня та каналу розподіл» – чим більші рівень, тим нижчі значення коефіцієнта редукції інтегрального показника конкурентоспроможності.

Якщо ввести поняття коефіцієнту значущості виду системи розподілу  $K_z$ , то коефіцієнт редукції конкурентоспроможності товару для каналу певного рівня буде визначатися за наступною формулою:

$$K_p = K_i \cdot (1 - K_z \cdot wn), \quad (7.5)$$

де:

$K_p$  – коефіцієнт редукції конкурентоспроможності товару залежно рівня каналу розподілу;

$K_i$  – інтегральний показник конкурентоспроможності товару;

$K_z$  – коефіцієнт значущості виду системи розподілу;

$wn$  – ваговий коефіцієнт рівня каналу розподілу;

$n$  – рівень каналу розподілу.

Поряд із показником якості товарів які посередники переміщують у каналах розподілу, завжди знаходиться показник ціни, й відповідно, відбувається цінова форма конкуренції. Вона може бути або відкритою або прихованою. Учасникам системи розподілу необхідно постійно враховувати та стежити за змінами методів цінової конкуренції. До методів відкритої цінової конкуренції відносять:

конкуренція за методом вільного ціноутворення;

конкуренція за методом договірно-контрактного ціноутворення;

конкуренція за використанням засобів стимулювання продаж;

конкуренція заснована на підвищенні коефіцієнта рентабельності

ринку.

До методів прихованої цінової конкуренції відносять:

конкуренцію «за якістю» – пропозиція нових видів товарів, кращої

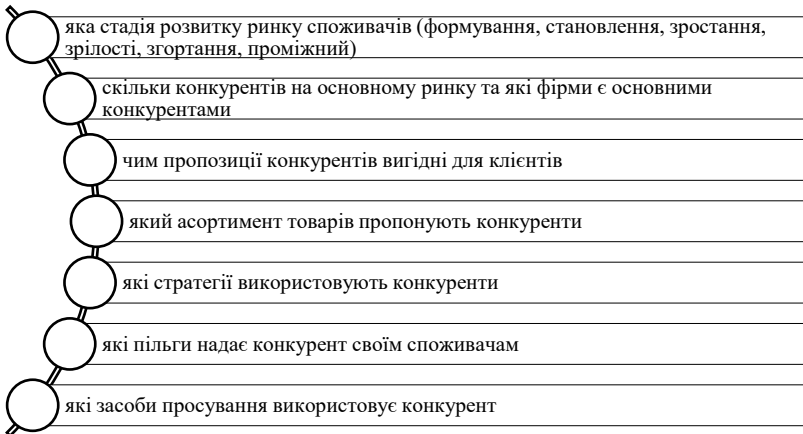
<b>Довідково:</b>	
<b>Коефіцієнт</b>	<b>редукції</b>
<b>конкурентоспроможності</b>	<b>товару для каналу</b>
<b>розподілу</b>	<b>розподілу – це</b>
узагальнюючий	коригувальний
показник,	який відображає
зниження	(або зміну) рівня
конкурентоспроможності	товару залежно від
особливостей	конкретного
каналу збуту.	

якості за низькими цінами;

конкуренцію «за умовами продажу» – використання різноманітних заходів щодо прихованих методів зниження ціни та підвищення питомої ваги споживчих властивостей товару який проходить по каналах розподілуя;

конкуренцію «за терміном постачання товару» – використання різних прийомів та методів, які дозволяють покупцю швидше використати капітал у товарній формі шляхом скорочення термінів постачання товару до місця споживання.

Нецінові форми конкуренції поділяються на три групи: законна нецінова конкуренція; недобросовісна конкуренція; пряма боротьба за обмеження дій конкурентів. Для утримання конкурентоспроможної ситуації, учасникам системи розподілу, необхідно здійснювати моніторинг конкурентного середовища за показниками рисунку 7.5.



**Рисунок 7.5 – Параметри моніторингу конкурентів**

Своєрідним показником рівня конкуренції у системі розподілу є показник ефективності управління методами ціноутворення роздрібною торгівлі. Великі компанії роздрібною торгівлі можуть здійснювати значний вплив на встановлення цін у ланцюгу створення цінності для всього каналу. «Довжина» важелів впливу роздрібною торгівлі на цінову конкуренцію визначається наступними факторами:

- спрямованістю на споживача;
- забезпеченістю споживача ціннісною інформацією;
- підтримкою дій каналу щодо одержання вигоди за пропозицію визначеної цінності.

Постачальники змушені співпрацювати з роздрібними торговцями надаючи їм вичерпну інформацію про цінність товару який переміщується за структурою каналу. Тому, однією із важливих умов відбору підприємств роздрібної торгівлі є усвідомлення необхідності створення ними потоків виручки від продаж для всіх учасників каналу розподілу. При цьому вони повинні розраховувати на незначні об'єми кругообігу товарних запасів.

Наступний показник ефективності конкуренції як усередині, так і між каналами – показник контролю над витратами. Контроль над витратами створює умови для довготривалої конкурентної переваги. Головною умовою для створення стійкої переваги за витратами є умова ефективного використання ресурсів. Підвищення ефективності організації внутрішніх процесів, що відбуваються у каналах, може бути досягнуто наступними шляхами:

- економія, яка зумовлена розширенням видів діяльності;
- економія зумовлена досвідом;
- економія зумовлена шляхом фокусування зусиль на покупці.

Реалізація першого шляху полягає у тому, щоб виробляти та продавати товари саме такі, для яких збігаються основні види витрат. Крім цього, витрати зменшуються відповідно збільшення обсягів випуску такого виду товарів. Потік однорідних та функціонально однотипних товарів, що проходять через структуру каналу, – збільшується. Створюється своєрідний ефект масштабу системи розподілу.

Другий шлях є результатом навчання в русі – чим більше товарів посередник намагається продавати, тим більше різних методів дистрибуції він опановує. Далі, із багатьох методів і інструментів, обираються більш економічні, які і приносять посередницької фірмі певну економію. Економія за витратами, що зумовлена досвідом, збільшується повільно, проте сприяє скороченню одиничних витрат шляхом збільшення обсягів виробництва та збуту товарів у системі розподілення.

Економія зумовлена фокусуванням зусиль на потребах та вимогах споживачів досягається шляхом фокусування маркетингових зусиль на одному-двох товарах або сегментах. За рахунок цього створюються цільні торговельні зв'язки, які дозволяють забезпечувати найкраще усвідомлення можливостей постачальників щодо задоволення потреб споживачів. Але, прийом фокусування не завжди буває ефективним для постачальників, які займають невеликі частки ринку, адже з'являється загроза підвищення системного ризику обслуговування єдиного ринку.

З урахуванням наявності груп внутрішніх та зовнішніх переваг,

оцінку рівня конкурентоспроможності каналу розподілу необхідно проводити після обрання бази порівняння. Від вибору бази порівняння значною мірою залежить правильність результату оцінки й прийняття подальшого рішення щодо вибору передбачуваних ринків збуту товарів, обсягів та структури попиту на них.

До основних баз порівняння належать:

потреба покупців – порівняльні параметри товарів-конкурентів на всіх рівнях каналу збуту;

величина корисного ефекту продукції – сума коштів, які споживач готовий витратити на придбання й споживання товару;

зразок або аналог, що мають найкращу перспективу для подальшого збільшення обсягів продаж.

За використанням баз порівнянь здійснюють:

- аналіз ефективності організації збутової мережі;

- загальну оцінку рівня конкурентоспроможності збутової мережі комплексно. Тобто, за ланцюгом: товар; торговельна марка; персонал; організація (фірма); галузь; регіон; країна; об'єднання держав (ЕС).

Аналіз ефективності організації збутової мережі проводять з використанням наступних інструментів:

- порівняльний аналіз витрат руху товарів – швидкість виконання замовлень; можливості термінової доставки товарів; можливості користування різним видом транспорту; рівень організації складської мережі; ефективність служби сервісу; ціни на доставку товарів тощо.

- аналіз виду стратегії організації поставок готової продукції в мережу системи розподілу – фіксований розмір замовлення; фіксований інтервал поставки; карткова система. Поповнення запасів у продавця проводиться через невеликі проміжки часу на основі акумульованих даних про продані товари.

Наступним етапом є оцінка конкурентоспроможності торгової марки. Рівень конкурентоспроможності торгової марки можна визначити за допомогою інтегральної графоаналітичної моделі розрахунку конкурентного потенціалу марки. Основними принципами цієї моделі є:

показники, що формують конкурентний потенціал;

показники, що оцінюють ступінь лояльності споживачів до марки;

показники стратегічної активності марки на ринку;

параметри, що оцінюють ступінь диференціації марок-конкурентів.

За допомогою використання графоаналітичної моделі результати оцінки конкурентного потенціалу будуть мати вигляд багатокутника конкурентоспроможності марки. Площа даного багатокутника й буде

кількісною характеристикою рівня конкурентоспроможності торгової марки. Розрахований у такий спосіб показник дає можливість оцінити конкурентний потенціал марки з врахуванням наступних складових: рівень споживання; ступінь лояльності; ринкову частку.

Модель для оцінки рівня конкурентного потенціалу марки у загальному аспекті має вигляд:

$$P_{ккм} = f^*(E_{лм} \cdot C_{ам}), \quad (7.6)$$

де:

$P_{ккм}$  - рівень конкурентного потенціалу марки;

$E_{лм}$  - ефективність просування марки;

$C_{ам}$  - стратегічна активність марки.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу посередницьких підприємств здійснюють з урахуванням зовнішніх та внутрішніх, по відношенню до персоналу, груп конкурентних переваг. Зовнішня конкурентна перевага персоналу зумовлюється рівнем іміджу фірми-посередника. Внутрішні конкурентні переваги персоналу є результатом колективного надбання й визначаються професійним рівнем кожного працівника фірми та його особистими здібностями. Для оцінки рівня конкурентоспроможності конкретної групи персоналу посередницької фірми використовують формулу:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 \frac{(\omega_j \cdot \beta_{ij})}{5n} \rightarrow 1.0, \quad (7.7)$$

де:

$K_n$  - рівень конкурентоспроможності конкретної групи персоналу фірми;

$i$  від 1,2,...,n - кількість експертів;

$j$  від 1,2,...,7 кількість оцінюваних якостей персоналу;

$\omega_j$  - вагомість  $j$ - тої якості персоналу;

$\beta_{ij}$  - оцінка  $i$ - м експертом  $j$ -тої якості персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$  - максимально можлива кількість балів, які може одержати представник групи персоналу.

Конкурентоспроможність галузі оцінюють виходячи з конкурентоспроможності 30 найбільш вагомих за обсягом продаж товарів:

$$K_z = \sum_{i=1}^{30} K_{mi}, \quad (7.8)$$

де:

$i = 1,2,\dots,30$  - товари галузі, що є лідерами за обсягом продаж у періоді що досліджується;

$K_{mi}$  – конкурентоспроможність  $i$ -того товару у періоді що досліджується.

Ідеальне значення рівня конкурентоспроможності галузі становить 30, тобто, коли всі вагомні товари які знаходяться в системі розподілу, мають конкурентоспроможність, що дорівнює одиниці. Показник  $K_{mi}$  для формули (7.8) можна визначити на підставі експериментальної перевірки в конкретних умовах споживання товарів на кінцевому етапі каналу розподілу за формулою:

$$K_{mi} = \left( \frac{E_m}{E_{mk}} \right) \cdot k_1 \cdot k_2 \cdot k_3, \quad (7.9)$$

де:

$K_{mi}$  – конкурентоспроможність певного зразка товару, що проходив за системою каналу розподілу;

$E_m$  – ефективність зразку товару – обсяг збуту;

$E_{mk}$  – ефективність кращого зразка товару – конкурента, об'єм збуту;

$k_1, k_2, k_3$  – коригувальні коефіцієнти які враховують конкурентні переваги.

Якщо для учасника системи розподілу достатньо мати розраховані чотири основних показника (без оцінки конкурентоспроможності інших – регіону, країни тощо), то рівень конкурентоспроможності системи розподілу на внутрігалузовому рівні можна визначити шляхом сумування всіх чотирьох вище охарактеризованих показників:

$$K_{cp} = K_m + K_{mm} + K_n + K_2, \quad (7.10)$$

де:

$K_{cp}$  – конкурентоспроможність системи розподілу;

$K_m$  – конкурентоспроможність конкретного товару;

$K_{mm}$  – конкурентоспроможність торгової марки;

$K_n$  – конкурентоспроможність персоналу фірми-посередника;

$K_2$  – конкурентоспроможність галузі.

Таким чином можна визначити кількісну характеристику рівня конкуренції між різними операторами однієї системи або каналу розподілу. Проте, додатково, необхідно визначати якісну складову конкурентної боротьби між учасниками системи розподілу. Для цього оцінюють конкурентні стратегії конкурентів, умови співробітництва між учасниками системи, купівельну спроможність кожного оператора, умови організації постачання та перевезення товарів, мотиви поведінки всіх учасників системи розподілу.

### 7.3 Співпраця та подолання конфліктів у каналах розподілу

Доведення товарів до кінцевих споживачів є найбільш важливою функцією учасників системи розподілу. Процедурно цей процес має вигляд єдиного комплексу організаційно-економічних і технічних операцій, ефективно управління яким ґрунтується на комплексному використанні таких елементів управління каналами розподілу: витрати; обрання учасників системи; мотивація учасників системи; контроль діяльності учасників системи; урегулювання конфліктів.

Витрати на організацію й управління системою розподілу є достатньо високі й складаються з суми витрат на транспортування, організацію процесу складування, підтримку оптимального рівня товарно-матеріальних запасів, розвантажувальних робіт, навантажувальних робіт, пакування, обробку прийнятих замовлень, укладення угод, проведення переговорів, стимулювання, навчання тощо.

Учасники маркетингових каналів розподілу, які здійснюють сумісну діяльність, підтримують специфічні професійні стосунки. Ці стосунки можуть бути гармонійними, невимушеними, слабо керованими та, навіть, деструктивними. Тому вибір учасника каналу, для виробника продукції, є дуже важливим завданням. Для цього використовують набір певних критеріїв, що характеризують майбутнього учасника системи розподілу. До таких критеріїв відносять: репутацію або імідж; надійність; фінансовий стан; професійний рівень менеджерів; систему менеджменту тощо.

Основний принцип побудови стосунків у ланцюгу «виробник – посередник» ґрунтується на довготривалих відносинах, які підкріплені відповідними формами підтримки співпраці та фінансової зацікавленості. Відтак, мотивація учасників каналу розподілу є, з одного боку, фактором стимулювання, а з іншого – зміцнення взаємин між учасниками системи розподілу.

Одним із засобів зміцнення взаємин між учасниками каналу товароруху є процес навчання учасників. Зміст навчання полягає в інформуванні про всі події які відбуваються в системі розподілу, про ефективні чи удосконалені методи та інструменти маркетингу, про дієві прийоми управління персоналом тощо. Конкретна форма з навчання визначається компетентністю фахівців, маркетинговими цілями й завданнями, які вирішує на певному етапі виробник. Прийняття рішення щодо продовження або припинення співпраці з учасниками каналу ґрунтується на результатах його діяльності яка спрямована на підвищення ефективності функціонування системи каналів розподілу.

Взаємини між учасниками каналу розподілу мають своєрідну типологію. В якості оціночних факторів, задля оцінки стану взаємин, використовують два показники: характер взаємин; ціль взаємин, то типологію буде представлена вигляді чотирьох ситуацій: об'єднання; партнерство; співпраця й торгові зв'язки. Поділяючи цілі на оперативні і стратегічні, а характер взаємин на поточний та постійний, типологію матиме вигляд матриці (рис 7.6). Партнерські стосунки ґрунтуються на міцних, економічних, службових та промислових зв'язках мета яких – зниження сукупних витрат, підвищенні ефективності каналу та отримання спільної вигоди.

Цілі взаємин	Оперативні	Об'єднання	Партнерські взаємини
	Стратегічні	Торгові зв'язки	Співпраця
		Поточні	Постійні
<b>Характер взаємин</b>			

**Рисунок 7.6 – Матриця типології маркетингових взаємин між учасниками системи розподілу**

Партнерські стосунки у каналі формуються навколо основних двох процесів – замовлення на поставку та обслуговування споживачів. У результаті такого об'єднання покращується процес прийому замовлень та доставки товарам постачальниками. Партнерські взаємини сприяють зменшенню конкуренції, скорочують зайві запаси товарів на складах та дозволяють, учасникам каналу, передбачати ситуацію на ринку. Для того, щоб стратегічні об'єднання та партнерства були ефективними необхідно виконання певних умов, а саме:

- визнання взаємозалежності учасників каналу;
  - міцний взаємозв'язок та співпраця учасників каналу;
  - точне визначення ролей і функцій кожного учасника маркетингового каналу;
  - співставленні дії, спрямовані на досягнення загальної менти;
  - довіра та взаємодопомога учасників каналу.
- Концепція «суцільного каналу» дозволяє його учасникам

відчувати себе як члена єдиної команди. Робота у такій команді ґрунтується на довірі та співпраці. Ідеальною формою каналу є співпраця учасників, узгодженість дій, завдань, планів та програм, забезпечення максимальної ефективності загальної системи розподілу. Високий рівень незалежності окремих учасників каналу може завдати шкоди життєздатності загальної системи збуту. Відтак, головна мета всіх учасників системи розподілу полягає в спільній роботі щодо удосконалення системи та підвищення її ефективності. Керівництво каналу має узгоджувати діяльність усіх його учасників задля забезпечення високого рівня якості процесу розподілу в каналі.

Після визначення оптимальної структури каналу, здійснюється пошук, оцінка та обрання учасників каналу розподілу. Наявність компетентних та мотивованих посередників значною мірою забезпечує успішну реалізацію стратегії розподілу. Забезпечення належного рівня ефективності каналу розподілу, яка формує його конкурентоспроможність, передбачає наявність певних форм міжкорпоративного управління. Така форма управління ґрунтується на специфічних видах взаємин між партнерами, як то:

ступінь інтеграції партнерів на основі системи партнерства між постачальниками та виробниками у підтримці високої якості продукції (TQM);

обов'язки та ступінь взаємної довіри між учасниками каналу;

субординація в межах партнерства, коли певні учасники каналу можуть суттєво впливати на інші фірми, що формують канал.

Управління каналом та його координацію, як правило, здійснює торговий відділ підприємства-виробника, проте існування ієрархії, у каналі розподілу, може призводити до виникнення конфліктів зумовлених різними цілями та пріоритетами учасників каналу.

*Конфлікт у каналі* – це ситуація, коли той чи інший учасник каналу протиставляє свої дії або цілі загальним цілям усіх учасників системи розподілу. Масштаб конфлікту значною мірою визначається несумісністю цілей, розбіжностями в поглядах відносно сфер впливу та виду діяльності всередині каналу. Конфлікти в каналах розподілу можуть мати різну глибину – від локальних непорозумінь до масштабних конфліктів із судовими та репутаційними втратами. Частота конфліктів може коливатися від поодиноких суперечок і випадкових розбіжностей до постійних напружених взаємин. Вагомість конфлікту – це об'єднання показників глибини, частоти й значимості рівня конфлікту.

Проблеми управління каналом можуть з'являтися на двох стадіях взаємин учасників, а саме:

до початку відносин (попередній період);  
у будь-який момент на протязі співпраці (наступний період).

Конфлікт у маркетинговому каналі може бути визвано різницею сфер діяльності, яка визначається наступними елементами:

група споживачів – агенти, дилери, брокери тощо;  
охоплення території – чи не співпадає частка території одного посередника з іншим;  
функції або обов'язки – яка роль кожного з учасників у виконанні завдань щодо обслуговування системи розподілу;  
маркетингова технологія – який метод продаж найбільш ефективний.

Проблеми, що пов'язані з групами споживачів полягають у наданні ідентичних послуг однаковим групам споживачів різними каналами розподілу, створюючи умови для розвитку «горизонтального» виду конкуренції. У подальшому вона може призвести до виникнення також «горизонтального» конфлікту, який може стати причиною появи «вертикального» конфлікту. Відтак, задля уникнення подібного явища, бажано щоб канали відрізнялися один від одного, тобто щоб вони надавали різні види послуг.

Проблеми, що пов'язані з розподілом територій пов'язані з наявністю конкуренції всередині торгової марки, з якою стикається учасник каналу. Учасники каналу не завжди можуть досягти максимального об'єму продаж та рівня прибутку під час реалізації певної торгової марки.

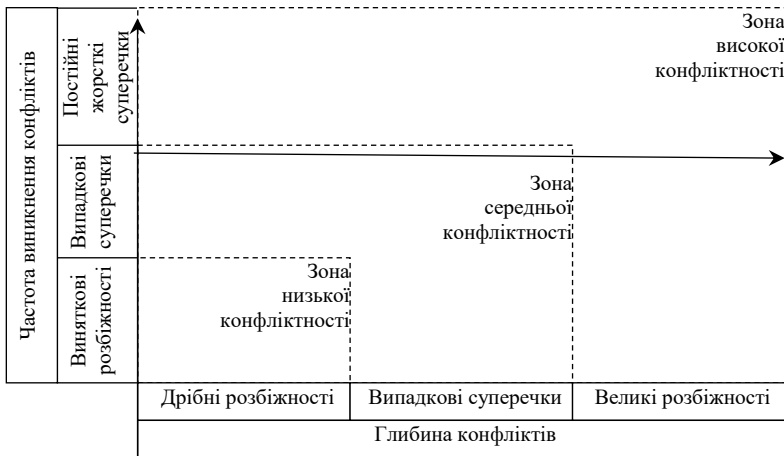
Проблеми, що пов'язані з розподілом функцій та праці виникають на ґрунті взаємовідносин виробників та роздрібних продавців. Продавці товарів повсякденного попиту, у разі поступового зниження об'єму валового прибутку, намагаються перекладати функції каналу розподілу і витрати, які пов'язані з їх виконанням, на інших учасників каналу, у тому числі й постачальників.

Проблеми, пов'язані з використанням маркетингових технологій, полягають у застосуванні різних прийомів та інструментів маркетингу різними каналами для тих самих груп споживачів.

Незважаючи на те, що конфлікт є негативним явищем він, з іншого боку, сприяє покращенню результатів діяльності каналу, появі нових можливостей, виникненню свіжих маркетингових ідей та інших конструктивних рішень, які створюють нові прийоми, інструменти, технології для розвитку та оновлення системи розподілу. Тобто виникає поняття «конструктивного» конфлікту.

Таким чином, конфлікт у межах каналу розподілу не завжди має деструктивний характер і за певних умов може виконувати стимулюючу

функцію, сприяючи підвищенню ефективності взаємодії між його учасниками. У цьому контексті особливого значення набуває характер конкурентної поведінки суб'єктів ринку. Зокрема, агресивна конкурентна поведінка може бути раціональною та конструктивною за умови, що вона не призводить до суттєвих економічних, репутаційних чи організаційних збитків для учасників каналу. Такого роду функціональний конструктивний конфлікт – є наслідком установавання довірливих стосунків між учасниками каналу. Але, вони повинні намагатися уникати «неконструктивних» конфліктів – дії, що спрямовані на руйнування, та нанесення збитку тому чи іншому контрагенту по каналу. Сторони, які вступають у взаємодію, повинні заздалегідь оцінювати вірогідність виникнення конфлікту як до, так і після встановлення контакту (рис. 7.7).



**Рисунок 7.7 – Класифікація рівнів конфліктів у каналах розподілу**

Виникнення конфліктів між учасниками каналу зумовлено розбіжностями в цілях, пріоритетах, корпоративних культурах тощо. Попередній аналіз структури взаємин у каналі та можливої типології видів конфліктів (за інструментом оцінки рівнів конфліктів) допоможе виявляти найвірогідніше місце стикання їхніх інтересів. Для учасників каналу розподілу постає завдання щодо опанування методами управління, подолання та регулювання конфліктами. Зазвичай використовують такі методи попередження потенційних конфліктів:

залучення учасників конфлікту до процедури розробки

прийняттю для обох сторін варіанту подолання конфліктної ситуації; налагодження ефективного процесу комунікації між учасниками каналу;

чітке дотримання домовленостей щодо досягнення загальної мети всього каналу;

заздалегідь юридично обумовлені та узгоджені механізми посередництва та арбітражного супроводження можливих потенційних конфліктів.

Одним із вагомих методів управління та врегулювання конфліктів є влада у каналі, її масштаб та сила. Той учасник каналу, який має владу, може впливати на поведінку інших членів застосовуючи: загрози; обіцянки; обмін інформацією; консультування; накази та розпорядження.

Застосування влади провокує бажання отримати ще більшу владу. Тоді більш слабкі посередницькі організації міцніші пов'язують себе із споживачами, намагаючись захищати власні цілі та принципи. Таким чином, вони створюють більшу залежність покупців від них або навпаки. Ефективність владного подолання конфліктів значно збільшується, якщо вона підкріплюється винагородою. Найбільш розповсюджений вид винагороди – премія (куртаж).

**Довідково:**

**Куртаж** – це спеціальна винагорода (комісійна плата), яку отримує посередник (брокер, агент) за успішне укладання угоди або сприяння її укладенню.

За допомогою куртажу та інших засобів стимулювання та нагородження можливе зменшення розбіжностей між інтересами виробників, посередників та продавців. При наявності міцної влади у маркетинговому каналі збоку виробника, він має можливість вирішувати конфлікти, пов'язані з розподіленням рівнів впливу на групи споживачів.

Компетенція та фаховий рівень керівної особи також є показниками, які можуть виступати атрибутами влади, зокрема для впливу на процес вирішення конфліктів. Тому важливим аспектом у процесі управління маркетинговим каналом є наявність керівників які мають суттєві організаційні здібності, певний фаховий рівень та професійний погляд на проблеми та перспективи розвитку системи розподілу. З метою розв'язання конфліктів впливовий керівник каналу може використовувати такі фінансові та ринкові показники, як: частка вкладу кожного учасника; рівень доходу; рівень витрат; частка ринку; темп росту ринку; ступінь задоволення споживачів та інші маркетингові інструменти.

Певною мірою позитивний вплив на підтримку плідних взаємин між учасниками каналу здійснює ефективна система комунікації між

ними. Тому засоби комунікації можуть бути міцним важелем в арсеналі керівника каналу, як для підвищення його ефективності, так і для запобігання конфліктів. Наявність у каналі умов для вільного обміну інформацією може бути найбільш дієвим засобом для запобігання та подолання конфліктів.

Створення системи розподілу, що орієнтована на споживача, безпосередньо пов'язане із наявністю суттєвих мотивів у кожного учасника системи задля досягнення загальної мети каналу. Концентрація зусиль для досягнення мети передбачає концентрацію ресурсів каналу для надання послуг, які необхідні цільовому сегменту. Оскільки цілі та завдання різних учасників каналу нерідко не збігаються між собою, то ефективне управління каналом вимагає виконання та зміцнення влади, збільшення довіри та лояльності, а також забезпечення узгодженої поведінки учасників каналу.



## **Завдання для самоперевірки**

### *Питання для самоперевірки*

1. Що таке конкуренція у ринковій економіці, її основні функції та форми у каналах розподілу?
2. П'ять умов конкуренції за теорією А. Сміта.
3. П'ять сил конкуренції за моделлю М.Портера.
4. Індексні методи оцінки конкурентоспроможності товару.
5. Моделі оцінки рівня конкурентоспроможності системи розподілу.
6. Що входить до поняття «конкурентоспроможність товару»?
7. Типологія взаємин та основні умови партнерських стосунків у системі розподілу.
8. Поняття конфлікту в каналі розподілу та основні його характеристики.
9. Методи попередження, запобігання та розв'язання конфліктів у каналі розподілу.
10. Як конфлікти впливають на ефективність роботи каналів розподілу та що таке конструктивний конфлікт?

### *Тестові завдання*

1. Що є основною функцією конкуренції як економічної категорії?
  - а) контроль над державними органами;
  - б) сприяння економічній ефективності та стимулювання інновацій;

- в) забезпечення монополізації ринку.
- 2. Галузева конкуренція відрізняється від міжгалузевої тим, що:**
- а) вона охоплює всі галузі народного господарства;
  - б) вона проявляється у боротьбі окремих підприємств однієї галузі за споживачів;
  - в) вона регулюється державними стандартами.
- 3. Який тип ринкової структури характеризується великою кількістю фірм і однорідною продукцією?**
- а) монополія;
  - б) досконала конкуренція;
  - в) олігополія.
- 4. Який показник відображає інтегральну оцінку конкурентоспроможності товару на початку каналу розподілу?**
- а) коефіцієнт редукції конкурентоспроможності;
  - б) інтегральний показник конкурентоспроможності;
  - в) індекс споживчої цінності.
- 5. Який тип конкурентної поведінки передбачає активне створення нових конкурентних переваг і інновацій?**
- а) пристосовницький;
  - б) креативний;
  - в) забезпечуючий (гарантуючий).
- 6. До методів нецінової конкуренції відносять:**
- а) зниження ціни товару;
  - б) підвищення якості обслуговування та формування іміджу;
  - в) використання податкових пільг.
- 7. Яка форма конкуренції у каналах розподілу відбувається між виробником і посередником?**
- а) горизонтальна;
  - б) вертикальна;
  - в) міжканальна.
- 8. Що характеризує коефіцієнт редукції конкурентоспроможності товару?**
- а) зростання ринкової ціни товару;
  - б) зниження рівня конкурентоспроможності товару в конкретному каналі;
  - в) обсяг виробництва товару.
- 9. Який з факторів визначає силу конкурентної боротьби в системі розподілу?**
- а) кількість каналів розподілу та рівень цін;
  - б) кількість державних регуляторів;
  - в) тривалість життєвого циклу товару.

- 10. Для чого підприємства використовують інтегральний показник конкурентоспроможності та коефіцієнт редукції?**
- а) для прогнозування обсягів виробництва;
  - б) для оцінки ринкової позиції товару в системі розподілу;
  - в) для встановлення податкових ставок.

## Тема 8. УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ РУХОМ

- 8.1 Матеріальні потоки та управління замовленнями.
- 8.2 Логістичні підходи до управління товарним рухом.
- 8.3 Організація та управління перевезеннями вантажів.



### Основні терміни та поняття теми:

*Матеріальний потік. Управління замовленнями. Цикл замовлення. Обслуговування клієнтів. Товарні запаси. Управління товарними запасами. Економічний розмір замовлення. Модель системи управління запасами. Точка відновлення замовлення.*

### 8.1 Матеріальні потоки та управління замовленнями

У системі маркетингової політики розподілу матеріальні потоки та управління замовленнями є базовими елементами логістичного забезпечення руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Вони формують операційну основу функціонування каналів розподілу, визначають рівень сервісу, швидкість обігу капіталу та конкурентоспроможність підприємства.

**Матеріальний потік** – це сукупність товарно-матеріальних цінностей, що переміщуються у просторі та часі в межах логістичної системи або каналу розподілу під впливом управлінських рішень.

**Довідково:**  
**Логістична система** – це цілісна, ієрархічно організована сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем), що забезпечують планування, організацію, управління та контроль матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі руху товарів від постачальника до кінцевого споживача з мінімальними витратами та заданим рівнем сервісу.

Матеріальні потоки охоплюють усі стадії руху продукції: від постачання сировини та комплектуючих до доставки готової продукції споживачам.

Таке визначення визначає форму існування матеріального потоку – як певної системи, що проявляється в матеріально-речових формах, конфігурація існування яких залежить від поєднаних логістичних операцій. Основними елементами такої системи є товари в фактичній, речовій формі, і операції (певні дії, прийоми), що пов'язані з їх перетворенням.

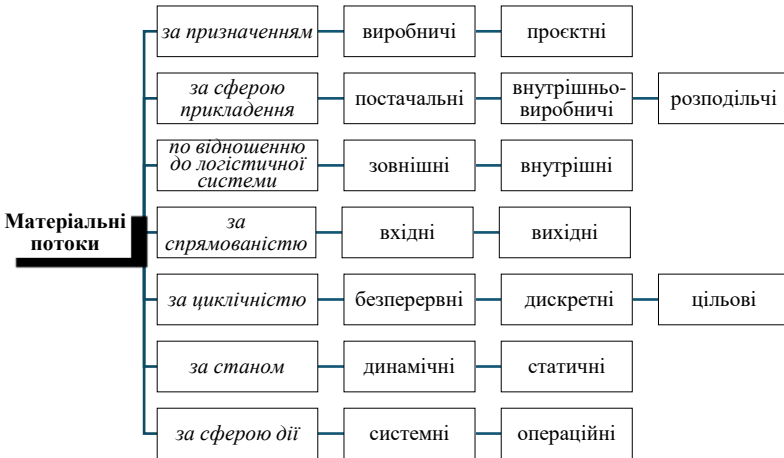
Основними характеристиками матеріальних потоків є:

- обсяг (кількість товарів у фізичних одиницях);
- інтенсивність (швидкість руху потоку);
- напрям (вхідні, внутрішні та вихідні потоки);
- ритмічність і безперервність;
- структура (асортимент, номенклатура);

- якісні параметри (стан товару, упаковка, умови транспортування).

У маркетингових каналах розподілу матеріальні потоки тісно пов'язані з інформаційними та фінансовими потоками, утворюючи єдину логістичну систему. Їх неузгодженість призводить до надлишкових запасів, затримок поставок, зростання витрат і зниження рівня обслуговування клієнтів.

Матеріальні потоки розрізняють за певними ознаками (рис. 8.1).



**Рисунок 8.1 – Класифікація матеріальних потоків**

*Виробничий* матеріальний потік призначений для забезпечення безперебійної діяльності підприємства й складається зі стандартизованих матеріально-речових форм і логістичних операцій. *Проектний* матеріальний потік є результатом взаємодії предметів праці й логістичних операцій, де, принаймні, одна зі складових – унікальна, неповторна (одинична), він призначений для реалізації одного чи декількох інноваційних проектів.

За містом виробничі та проектні потоки можуть бути специфічними чи спеціалізованими. *Специфічні матеріальні потоки* передбачають одночасне проходження, у них, різних товарів чи логістичних операцій (за визначеною товарною чи операційною специфікою). Це дуже поширена форма матеріального потоку для

промислової сфери, де виконується одночасна поставка різнотипного технологічного устаткування, сировини, матеріалів тощо, які можуть відрізнитися умовами транспортування, складування.

*Спеціалізований матеріальний потік* – це проходження в межах даного потоку певного виду товару чи групи товарів і операцій за однотипними (стандартизованими) умовами.

*Постачальний матеріальний потік* формується на основі сировини, матеріалів чи продуктів їх попередньої (підготовчої) переробки й переміщується від пункту сировини до виробництва. Внутрішньовиробничий матеріальний потік

призначається безпосередньо з метою забезпечення виробничого процесу й обертається в межах підприємства. *Розподільчий* матеріальний потік формується на основі готової продукції і рухається від виробника до споживача цієї продукції.

*Зовнішній* матеріальний потік відбувається в зовнішньому середовищі. *Внутрішній* матеріальний потік – у межах логістичної системи. *Вхідний* матеріальний потік надходить із зовнішнього середовища в логістичну систему. *Вихідний* матеріальний потік надходить у зовнішнє середовище із логістичної системи.

*Безперервний* матеріальний потік циркулює в умовах виробництв, де застосовуються уніфіковані операції і види продукції. Він характеризується відсутністю часових розривів у здійсненні логістичних операцій з перетворення вихідних продуктів праці (сировини, матеріалів тощо) на готову продукцію й доведення її, через канали розподілу, до споживачів. *Дискретний* матеріальний потік характеризується здійсненням дискретних, повторюваних через певні проміжки часу, логістичних операцій з перетворення вихідних продуктів праці на готову продукцію. *Цільовий* матеріальний потік – це потік, який спрямований на забезпечення непередбачуваних виробничих ситуацій, чи на реалізацію проектних робіт. Це можуть бути разові поставки звичайних або нових предметів і засобів праці чи операцій.

*Динамічний* матеріальний потік – це потік, який знаходиться в стані переміщення (транспортування, розвантаження тощо) на визначеному відрізку часу. *Статичний* матеріальний потік – це потік, який визначається станом покою на визначеному відрізку часу, за умов застосування логістичних операцій статичного характеру (складське

**Довідково:**

**Логістична система** – це цілісна, ієрархічно організована сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем), що забезпечують планування, організацію, управління та контроль матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі руху товарів від постачальника до кінцевого споживача з мінімальними витратами та заданим рівнем сервісу.

зберігання продукції, старіння металу тощо).

*Системні* матеріальні потоки – це потоки які здійснюються в цілому в межах певної логістичної системи чи підсистеми. *Операційні* матеріальні потоки – це потоки певних матеріально-речових форм по відношенню до окремих логістичних операцій.

Матеріальні потоки вимірюються кількісними показниками.

*Потужність матеріального потоку* – це співвідношення кількості вантажу (штуки, тони тощо) до часу його проходження (година, рік). Кількість обчислюється розміром партії вантажу.

*Напруженість матеріального потоку* – це співвідношення кількості партій певного вантажу до тривалості їх проходження (година, рік).

За умов, що всі партії вантажу рівноцінні за розміром, партійність може визначатися кількістю партій. За умови поставки матеріальних ресурсів різними, за обсягом партій вантажу, партійність може визначатися загальним обсягом ресурсів які поставляють.

Отримання на підприємстві готової продукції і початок її споживання чи експлуатації, як правило, не співпадають у часі і територіально. За цих умов, важливим є організація ефективного планування, виконання та контролю за переміщенням матеріальних потоків та пов'язаної з цим інформації, від місця виробництва матеріалів і готової продукції, до місця їх споживання з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Для цього підприємство має прийняти рішення, що пов'язані з основними функціями маркетингової політики розподілу – *управління замовленнями*.

**Управління замовленнями** – це діяльність, що здійснюється з моменту отримання замовлення до моменту, коли на склад надходить повідомлення про необхідність відвантажити товар для виконання даного замовлення. *Цикл замовлення* – період з моменту отримання замовлення від клієнта й до моменту прибуття товарів до нього на розвантаження.

З точки зору клієнта, *цикл замовлення* – це період з моменту відправки замовлення й до моменту отримання товарів. За умов, що товари поставляються регулярно, такий цикл називають *циклом поповнення*. Цикл замовлення складається із п'яти етапів: планування, передача, опрацювання, комплектація й доставка. Якщо всі етапи ретельно відпрацьовані, скоординовані й знаходяться під постійним логістичним контролем, підприємство може істотно підвищити ефективність своєї діяльності. Ефективне виконання замовлення є важливою складовою формування виробничого сервісу високого класу.



Передача замовлення. Цей етап складається з низки дій, які здійснюються з моменту, надсилання замовлення клієнтом, і до моменту, коли підприємство його отримує. На даному етапі приділяється підвищена увага оперативності проходження замовлення. Для цього застосовуються сучасні технічні засоби передачі й опрацювання інформації, робота представників підприємства з оформлення замовлень безпосередньо у клієнтів. Важливим моментом є узгодженість систем передачі інформації підприємства та його клієнтів.

Опрацювання замовлення. Це один із найбільш складних і відповідальних етапів у формуванні циклу замовлення. Його ефективність визначається:

- оперативністю опрацювання замовлень;
- дотриманням відповідності замовлень вимогам клієнтів;
- встановленням і дотриманням черговості виконання замовлень;
- гнучкістю управління й організацією системи контролю складських запасів.

Відбір товарів і комплектація замовлення. Це дії від моменту отримання складом замовлення на відвантаження товарів, і до моменту, коли товари завантажуються на транспортний засіб. До них належать:

- підготовка й передача на склад розпорядження про комплектацію необхідного замовлення;
- підготовка та передача на склад специфікації товарів, що входять до конкретного замовлення;
- відбір товарів і комплектація партії замовлення;
- перевірка відповідності підготовленого замовлення вимогам клієнтів;
- підготовка супроводжувальних документів.

Доставка замовлення. Це заключний етап у циклі замовлення і визначається з моменту, коли перевізник отримує вантаж, і до моменту прибуття вантажу на місце розвантаження клієнта. Важливе місце на цьому етапі відводиться організації транспортно-експедиційної роботи.

Таким чином, доставка замовлення завершує логістичний цикл і є критично важливим етапом, на якому матеріальний потік безпосередньо контактує з клієнтом. Саме на цій стадії формується кінцеве сприйняття споживачем надійності постачальника, якості логістичного сервісу та ефективності всієї системи розподілу. Водночас фізичне виконання доставки не вичерпує взаємодії з клієнтом, а, навпаки, створює передумови для подальших комунікацій, оцінювання рівня задоволеності та реагування на можливі відхилення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває обслуговування клієнтів як

інтегрований елемент логістичної та маркетингової діяльності підприємства, спрямований на підтримання довгострокових відносин і підвищення споживчої цінності пропозиції.

*Обслуговування клієнтів* – це сукупність видів діяльності, що здійснюються в процесі виконання замовлень, направлених на задоволення потреб клієнтів і націлених на створення у клієнта уяви про те, що з даним підприємством мати справу легко і приємно. Обслуговування клієнтів об'єднує різні види діяльності. По-перше, для задоволення потреб клієнта потрібна спільна робота декількох різних функціональних сфер підприємства. По-друге, розвиток особливих стосунків «постачальник – клієнт» сприяє створенню більш міцних стосунків усередині логістичних каналів. Обслуговування клієнта – це процес надання ланцюгом поставок істотних, переваг, що додають вартість та виправдовують витрати. Додана вартість означає надання деяких додаткових послуг, які роблять товари чи послуги підприємства кращими, аніж у конкурентів. Головна мета ланцюгу поставок – це зміцнення зв'язків між підприємствами-виробниками і клієнтами.

Ключовим моментом у розробці методів обслуговування клієнта є формулювання цілей і задач обслуговування. **Цілі** – це широкі, узагальнені твердження, що стосуються кінцевих результатів, до яких прагне підприємство. **Задачі** є засобом досягнення цілей і містять мінімальний набір певних вимог, що необхідні для виконання задач. Задачі конкретніші, аніж цілі. Вони мають бути точно визначеними й піддаватися оцінці, мають бути досяжними та узгодженими з цілями підприємства. Виконання конкретних задач може здійснюватися різними способами, але при цьому особливої уваги заслуговують чотири наступних фактори:

загальний час з моменту, коли клієнт розмістив замовлення, і до моменту, коли він його отримав;

відсоток замовлень, які можна виконати повністю й негайно за допомогою запасу товарів, що є на складі;

загальний час з моменту отримання замовлення, і до моменту, коли партія вантажу розміщується на транспортному засобі для доставки клієнту;

відсоток замовлень, вірно відібраних і відправлених клієнтам.

Одним із важливих моментів у формуванні відносин з клієнтом є розробка програми його обслуговування. Мета програми обслуговування клієнта полягає в: підвищенні задоволеності та лояльності клієнтів; забезпечення надійності та прозорості виконання замовлень; зменшення логістичних ризиків і витрат; формування довгострокових партнерських відносин у ланцюгу поставок.

Типи програм обслуговування клієнтів:  
 базові – мінімально необхідний рівень сервісу;  
 стандартні – уніфіковані для більшості клієнтів;  
 преміальні – розширений сервіс для стратегічних партнерів;  
 індивідуальні (контрактні) – адаптовані під конкретного клієнта або сегмент.

**Довідково:**  
**Програми обслуговування клієнта** – це системно сформований комплекс заходів, стандартів, процедур і інструментів, спрямованих на забезпечення стабільного рівня логістичного та сервісного обслуговування клієнтів на всіх етапах ланцюга поставок – від приймання замовлення до післяпродажного супроводу.

Головним для визначення цілей і задач обслуговування клієнтів є визначення їхньої точки зору, що передбачає відповідь на такі питання:

- додаткові елементи обслуговування. Які послуги з тих, які не надаються зараз, споживач хотів би отримати?

- визначення найбільш важливих для клієнтів елементів обслуговування. Чи задовільна існуюча протяжність циклу замовлення чи поповнення товарів? І якщо ні, то чому? Ключове питання, для незадоволених обслуговуванням клієнтів: «Чи згодні ви платити більше, щоб користуватися більш високим рівнем обслуговування?»

- оцінка клієнтом рівнів обслуговування підприємств-конкурентів. Ця інформація може бути корисною при визначенні необхідного мінімального рівня обслуговування.

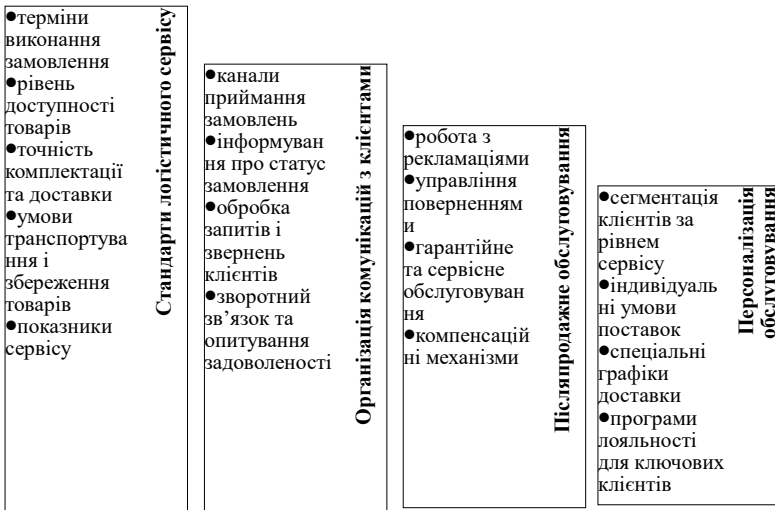


Рисунок 8.3 – Елементи програм обслуговування клієнта

Зібрану інформацію розділяють на три основні групи (табл. 8.1).

**Таблиця 8.1 – Фактори формування рівня обслуговування клієнтів**

<b>Фактор</b>	<b>Зміст та характеристика</b>	<b>Вплив на рівень обслуговування</b>
Економічна інформація	Охоплює питання вартості різних рівнів обслуговування клієнтів, структуру витрат за видами логістичної та сервісної діяльності, а також співвідношення «витрати – рівень сервісу». Важливу роль відіграє сегментація ринку відповідно до потреб матеріальних потоків розподілу.	Дозволяє обґрунтувати економічно доцільний рівень сервісу для різних сегментів клієнтів та уникнути надмірних або недостатніх витрат на обслуговування.
Природа конкурентного середовища	Визначається рівнем конкуренції на ринку та внутрішньовиробничими стандартами обслуговування клієнтів. Включає інформацію про очікування клієнтів, ринкові стандарти сервісу та практики конкурентів.	Формує необхідність розроблення власних конкурентоспроможних стандартів сервісного обслуговування. За високої конкуренції клієнти часто готові платити більше за підвищений рівень сервісу.
Природа товару	Визначається фізичними, функціональними та ринковими характеристиками товару. Ключовим аспектом є заміність товару – кількість альтернатив, з яких клієнт може обрати для задоволення своїх потреб.	За високої заміності товару стандарти обслуговування стають критично важливими для конкурентоспроможності. У разі монополізації ринку високий рівень обслуговування не є обов'язковим, оскільки попит зберігається незалежно від сервісу.

Важливість будь-якої корпоративної цілі та задачі залежить від інструментів, що використовуються для їх оцінки. Програма підприємства з обслуговування клієнтів повинна бути сформульована письмово, а її виконання необхідно систематично контролювати.

Матеріальні потоки та управління замовленнями є ключовими складовими логістичної системи й ланцюга поставок, що забезпечують узгоджений рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Їх ефективна організація визначає швидкість обігу матеріальних ресурсів, рівень логістичних витрат та якість обслуговування клієнтів.

Рациональне управління матеріальними потоками дозволяє мінімізувати запаси, скоротити тривалість логістичного циклу та підвищити надійність поставок, тоді як ефективне управління замовленнями забезпечує точність, своєчасність і прозорість виконання клієнтських вимог. Узгодження цих процесів створює основу для інтеграції матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах

єдиної логістичної системи.

В умовах зростаючої конкуренції та цифровізації ринку особливого значення набуває застосування сучасних інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати процеси обробки замовлень, підвищити гнучкість матеріальних потоків і адаптувати рівень сервісу до потреб різних сегментів клієнтів. У підсумку ефективне управління матеріальними потоками та замовленнями виступає важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства й забезпечення сталого розвитку системи розподілу.

## 8.2 Розподіл та управління матеріальними запасами

У сучасних умовах ефективна організація розподілу продукції та управління матеріальними запасами є однією з ключових передумов забезпечення безперервності господарської діяльності підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності. Саме на етапі розподілу відбувається завершення виробничого процесу та формування споживчої цінності товару, а матеріальні запаси виступають необхідним інструментом узгодження попиту і пропозиції в просторі та часі.

Розподіл продукції та управління запасами тісно пов'язані з функціонуванням логістичної системи і ланцюга поставок, оскільки забезпечують безперервний рух матеріальних потоків між учасниками ринку. Раціональне формування рівнів запасів дозволяє зменшити ризики дефіциту або надлишку товарів, скоротити логістичні витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Водночас неефективне управління матеріальними запасами призводить до заморожування оборотного капіталу, зростання витрат на зберігання та зниження фінансових результатів діяльності підприємства.

**Матеріальні запаси** – це сировина, матеріали та т.п., які зберігаються на підприємстві з метою їх перепродажу, використання у виробничому процесі та забезпечення нормальної роботи й поточного ремонту обладнання.

Це прояв матеріальних потоків, що проходять через функціональні ланки підприємства. Матеріальні запаси призначені для:

забезпечення певної незалежності виробничої діяльності підприємства від стану ринку матеріальних ресурсів;

облік коливань попиту на готову продукцію та їх усунення;

захист підприємства від змін періоду постачання матеріальних ресурсів;

використання переваг економічного розміру замовлення на

закупівлю матеріальних ресурсів.

Фактичне накопичення запасів на підприємстві має бути підпорядковано основним принципам логістики – отримання матеріальних цінностей, у необхідній кількості й якості, у потрібному місці за умов мінімальних витрат.

На підприємстві створюються три види матеріальних запасів:

- виробничі запаси – формуються з матеріальних ресурсів, що надійшли на підприємство, але ще не піддані у виробництво. До них відносять сировину та матеріали, покупні напівфабрикати й комплектуючі вироби, паливо, тару та тарні матеріали, будівельні матеріали тощо. Наявність виробничих запасів на підприємстві є обов'язковою умовою здійснення виробничого процесу. Вони використовуються одноразово й повністю перекладають свою вартість на собівартість виготовленої продукції;

- запаси незавершеного виробництва – виробничі запаси які перебувають на проміжних стадіях виробничого процесу підприємства. Вони піддаються технологічній переробці, у результаті чого поступово змінюються їхні властивості, зростає вартість і з'являються нові види продукції. Таким чином на проміжних стадіях виробництва з'являються напівфабрикати – продукти, обробка яких уже почалася, але ще не завершена в циклі виробництва;

- запаси готової продукції – товари які можуть бути відправлені підприємством споживачеві в будь-який час. Такі запаси створюються з метою роз'єднання виробництва і попиту, з метою обслуговування непередбачуваний чи передбачуваний непостійний ринок, відчутно не змінюючи обсяги виробничих потужностей.

Головні причини, за яких на підприємстві формуються матеріальні запаси:

ймовірність ненадійності поставок;

необхідність тривалої перевірки вхідних товарів при кожній їх прийомці;

безпека (невпевненість підприємства, якщо запаси закінчуються).

За цих умов першочерговими задачами логістики є:

визначення й підтримка відповідності виробничих запасів планованому обсягу виробництва;

визначення умов своєчасної поставки матеріальних ресурсів за мінімальних витратах на їх заготівлю, доставку й організацію складування;

узгодження термінів комплектування матеріальних запасів на підприємстві з термінами запуску їх у виробництво.

Управління матеріальними запасами полягає у визначенні їх рівня,

за якого будуть розумно збалансовані логістичні витрати. До інших факторів, крім економічних, що враховуються під час управління запасами, відносять попит на запаси й термін запізнення поставки.

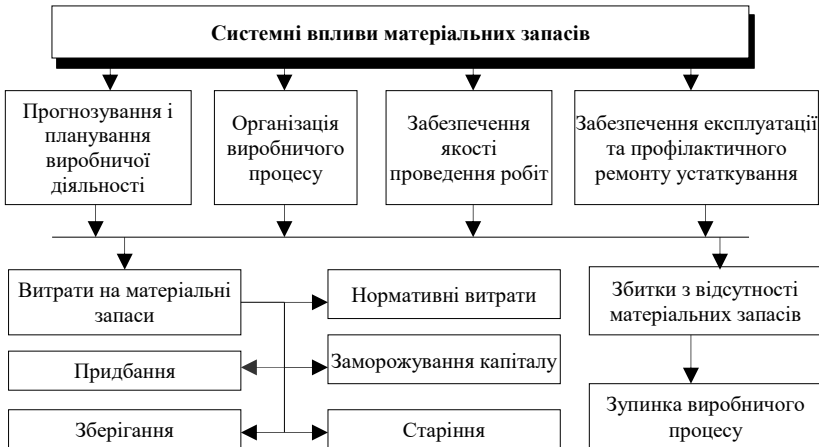
Потреба в запасах визначається необхідністю:

забезпечення здатності підприємства виготовляти за вимогами споживача продукцію у достатній кількості, у потрібний час і в потрібному місці;

збалансування витрат на утримання запасів;

мінімізації втрат від незадовільного попиту.

Організація системи управління матеріальними запасами передбачає оцінку рівня їх впливу на економічність і технологічність діяльності підприємства (рис. 8.4).



**Рисунок 8.4 – Структура впливу матеріальних запасів на діяльність підприємства**

Матеріальні запаси впливають на:

безперервність виробничо-збутового процесу, забезпечуючи своєчасне постачання ресурсів і готової продукції;

рівень обслуговування клієнтів, визначаючи наявність товару та швидкість виконання замовлень;

обсяг логістичних витрат, зокрема витрат на зберігання, транспортування, страхування та обслуговування запасів;

швидкість обороту оборотного капіталу та фінансову стійкість підприємства;

гнучкість реагування на зміни попиту та ринкової кон'юнктури;

ризик дефіциту або надлишку товарів, що впливає на втрати

продажів або заморожування коштів;

конкурентоспроможність підприємства на ринку;

стійкість функціонування ланцюга поставок та узгодженість матеріальних потоків. Такий вплив пов'язаний із витратами на придбання, зберігання та старіння запасів. Разом з тим, товарні запаси аналізуються, як певне «заморожування капіталу» – до моменту появи готової продукції та її реалізації споживачу. Відсутність матеріальних запасів може призвести до часткової чи повної зупинки виробничого процесу.

Логістичний підхід до управління запасами передбачає системну, інтегровану організацію всіх процесів, пов'язаних із плануванням, формуванням, рухом та контролем запасів з метою мінімізації витрат і забезпечення безперервності виробничо-збутового процесу (табл. 8.2).

**Таблиця 8.2 – Основні складові логістичного підходу до управління матеріальними запасами на підприємстві**

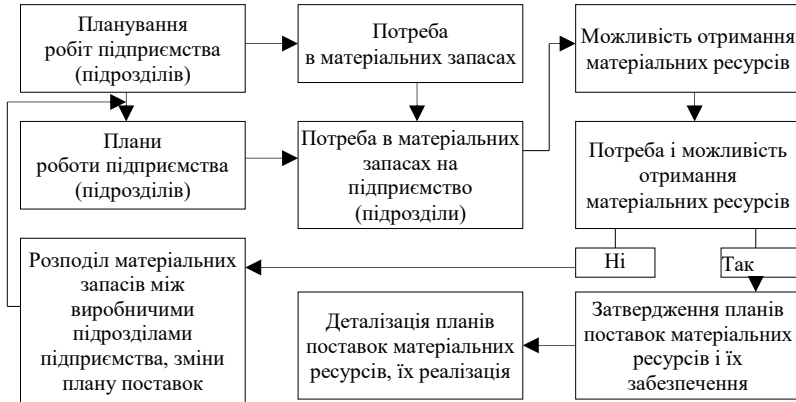
Складава	Зміст
Прогнозування попиту	Оцінка очікуваного обсягу продажів або споживання матеріалів для визначення необхідного рівня запасів.
Планування запасів	Встановлення оптимальних норм, мінімальних і максимальних рівнів запасів, страхових і оборотних запасів (рис. 8.5).
Класифікація та сегментація запасів	Розподіл запасів за групами: А, В, С (за принципом АВС), за критеріями оборотності, вартості та важливості для виробництва.
Закупівельна діяльність	Вибір постачальників, організація своєчасних поставок, контроль термінів та умов постачання.
Складська логістика	Організація зберігання, сортування, маркування, комплектації та підготовки запасів до відвантаження.
Контроль та облік запасів	Ведення обліку, моніторинг залишків, оцінка ефективності використання запасів, своєчасне виявлення дефіциту або надлишку.
Управління обігом запасів	Організація своєчасного поповнення, ротації та списання товарно-матеріальних цінностей для забезпечення безперервності процесів.
Інформаційне забезпечення	Використання ERP-, WMS-, TMS-систем для інтеграції даних про запаси, рух матеріалів і виконання замовлень.
Оцінка ефективності	Аналіз показників оборотності, витрат на зберігання та обслуговування запасів, узгодження рівня сервісу з економічною доцільністю.

Встановлення необхідної кількості матеріальних запасів здійснюється на плановій та на основі витрат матеріальних запасів минулих періодів:

- на плановій основі передбачає поєднання планів логістики, збуту, виробництва й поставок ресурсів (рис. 8.5). Вихідними даними для визначення їх потреби є: план виробництва, конструкторські специфікації, норми витрат виробничих запасів. Обсяги кожного виду

матеріальних запасів визначаються множенням планованої кількості продукції на норму потреб у виробничих запасах;

- на основі витрат матеріальних запасів минулих періодів. Цей метод пов'язаний із: обліком складських залишків виробничих запасів і постійним їх поповненням; регулюванням термінів поставок чи розмірів партій матеріальних ресурсів; врахуванням виробничих запасів минулих періодів.



**Рисунок 8.5 – Схема планування потреб підприємства в матеріальних запасах**

Основне призначення матеріальних запасів – це задоволення споживчого попиту на продукцію, яку виробляє підприємство. Це вимагає від виробника постійної й точної оцінки обсягу такого попиту, передбачення можливих відхилень у значеннях показників попиту та термінів виконання замовлення.

Для підприємства важливо знати, чим визначається рівень поточного запасу; як часто його необхідно поповнювати; чому має дорівнювати розмір наступного замовлення. За цих умов підприємство має застосувати певні підходи до організації управління матеріальними запасами.

За умов стабільного рівня споживання, підприємство може закупляти час від часу, але великі партії сировини та матеріалів, або ж часто, але дрібні. У першому випадку витрати скорочуються на придбання та зростають на зберігання. У другому випадку – навпаки. Для знаходження оптимального співвідношення «час – обсяг поставки» визначають економічний розмір замовлення.

*Економічний розмір замовлення (EOQ – economic order quantity) –*

це оптимальний обсяг партії закупівлі або виробництва, за якого сукупні витрати на управління матеріальними запасами є мінімальними, за умови стабільного попиту та незмінних параметрів постачання.

Мета визначення економічного розміру замовлення: мінімізація загальних витрат на запаси; оптимізація частоти замовлень; зниження витрат на зберігання; забезпечення безперервності постачання.

При цьому виходять із наступних припущень:

- попит є постійним і не змінюється протягом року;
- цикл замовлення відомий і постійний;
- знижки за кількість не передбачаються;
- дефіцит виключений, якщо замовлення розміщене своєчасно.

Розраховується розмір за такими етапами.

1. Визначається обсяг річних витрати на виконання замовлення  $C_{зм}$  за формулою:

$$C_{зм} = C_0 \frac{P}{K}, \quad (8.1)$$

де:

$C_0$  – річні витрати на замовлення запасів (переважно включають витрати на оформлення документації і не залежать від розміру замовлення);

$P$  – щорічне споживання запасів;

$K$  – розмір партії замовлення.

2. Визначається обсяг річних витрати на зберігання  $C_{зб}$  за формулою:

$$C_{зб} = X \frac{K}{2}, \quad (8.2)$$

де:

$X$  – річна вартість зберігання одиниці запасу;

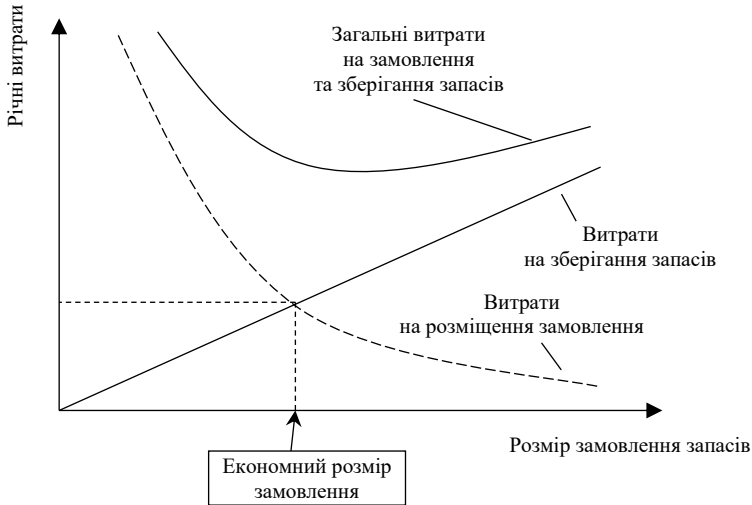
Економічний розмір замовлення має забезпечуватися за умов

$$C_{зм} = C_{зб}: \quad C_0 \frac{P}{K} = X \frac{K}{2},$$

і визначається за формулою:

$$K = EPЗ = \sqrt{\frac{2 \cdot C_0 \cdot P}{X}} \quad (8.3)$$

Таким чином розмір поставки запасу пропорційний квадратному кореню із інтенсивності споживання (рис. 8.6). Чим більші втрати від простою виробництва з причини відсутності матеріальних запасів, тим економічний розмір замовлення потрібно змінити вправо. Чим більші зусилля вкладаються в забезпечення безперебійної діяльності виробництва, тим економічний розмір замовлення зміниться вліво.



**Рисунок 8.6 – Схема визначення розміру поставки запасів**

Будь-яка модель управління матеріальними запасами має дати відповідь на питання: яку кількість запасів необхідно замовляти; коли розмістити замовлення.

Відповідь на перше питання визначає економічний розмір замовлення. Відповідь на друге питання залежить від типу системи управління запасами, якою може передбачатися або періодичний, або безперервний контроль за рівнем запасів.

Розмір і точку замовлення визначають виходячи з мінімізації сумарних витрат системи управління запасами, які включають:

- витрати на оформлення замовлення й придбання заявленої партії товарів;

- витрати на зберігання запасів;

- втрати від дефіциту запасів.

За умови зміни попиту й тривалості поставок, можна замовляти фіксовану кількість товарів через різні проміжки часу, або ж різну кількість через фіксовані проміжки часу.

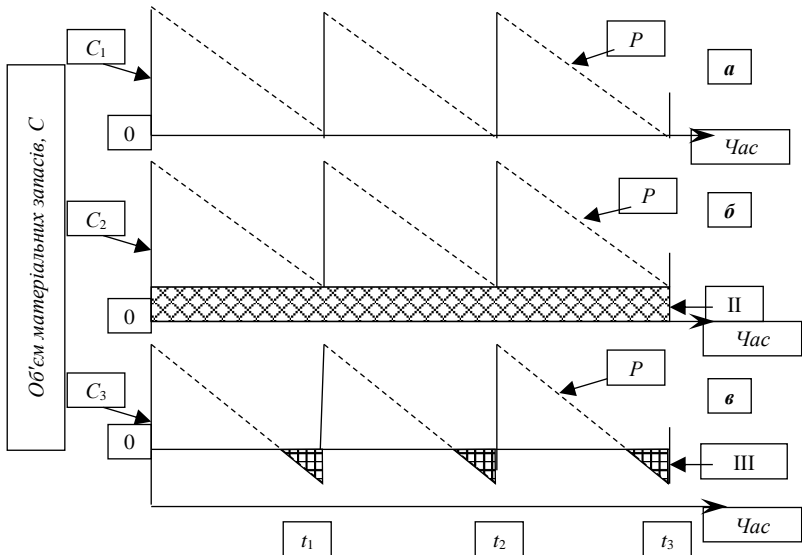
Система управління матеріальними запасами з фіксованою кількістю (Q-система, система безперервного контролю) передбачає, що обсяг кожного замовлення є постійним, а момент його розміщення визначається досягненням запасом встановленого рівня повторного замовлення. Такі системи виходять із отриманих розрахунків економічного розміру замовлення. Вони формують команду на наступне замовлення тоді, коли розмір замовлення падає нижче певного

рівня – точки відновлення замовлення.

**Довідково:**  
**Точка відновлення замовлення** – це критичний рівень запасу, при досягненні якого підприємство повинно розмістити нове замовлення, щоб забезпечити безперервність постачання та уникнути дефіциту в період очікування поставки.

Моделювання таких систем передбачає, що запаси постійно поповнюються при незмінній, на протязі всього періоду, інтенсивності попиту. За цих умов, у залежності від обсягу матеріальних запасів  $C$  на початок кожного з часових періодів та відповідної йому норми попиту запасів  $P$ , можливі три принципові схеми системи управління матеріальними

запасами (рис. 8.7).



$P$  – запаси, що реалізуються в розрахунковий час; II – резервні запаси; III – дефіцит запасів.

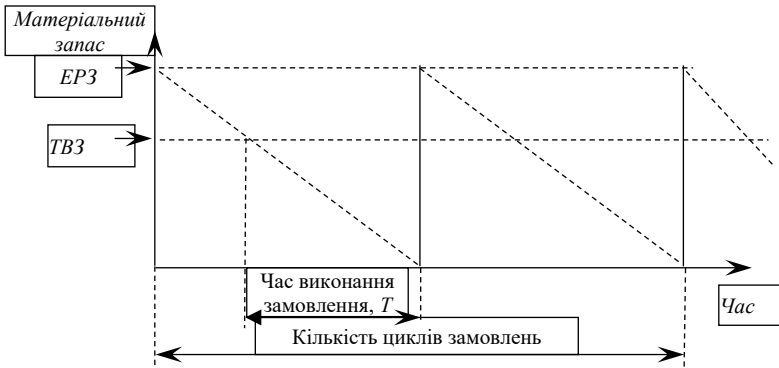
**Рисунок 8.7 - Варіанти схем управління матеріальними запасами**

Згідно з варіантом *a* рис. 8.7 ( $C1=P$ ) потреба в запасах задовольняється повністю за мінімальних витратах на їх зберігання. Варіант *б* рис. 8.7 ( $C2 > P$ ) гарантується задоволення потреби в запасах, але при цьому мають місце підвищенні, у порівнянні з іншими схемами, витрати на зберігання резервних запасів. У варіанті *в* ( $C3 < P$ ) мають місце найменші, у порівнянні з двома іншими схемами, витрати на зберігання товарних запасів. Але при цьому виникають витрати на компенсацію збитків від неповного задоволення попиту на запаси.

При фіксованій і заздалегідь відомій інтенсивності попиту, побудова системи управління матеріальними запасами на основі варіантів *б* і *в*, не має сенсу. В силу вірогідного прогнозування попиту практичне втілення системи постачання запасів по третій схемі нездійснено.

Будь-яка реальна система буде функціонувати або за першою, або за другою схемою. Вибір між цими альтернативами визначається головним чином співвідношенням, з одного боку, витрат на зберігання запасів і, з іншого, економічних втрат від їх дефіциту.

Якщо споживання й поповнення запасів абсолютно передбачувані, вчасно замовлена партія товарів необхідного розміру повинна вчасно надходити на підприємство (рис. 8.8).



**Рисунок 8.8 – Рух матеріальних запасів за системою управління з нульовим дефіцитом**

- 1) Визначається середній щоденний попит  $P_{\text{ден}}$ :

$$P_{\text{ден}} = \frac{P}{D}, \quad (8.4)$$

де:

$P$  – щорічне споживання запасів;

$D$  – кількість робочих днів в рік.

- 2) Кількість замовлень на рік  $N$  визначається за формулою:

$$N = \frac{P}{EPЗ}, \quad (8.5)$$

- 3) Час виконання нового замовлення  $T$  визначається за формулою:

$$T = \frac{D}{N}, \quad (8.6)$$

4) Точка відновлення замовлення визначається за формулою:

$$ТВЗ = P_{\text{ден}} \cdot T, \quad (8.7).$$

Модель системи з резервним запасом (варіант б рис. 8.7). На практиці, прогнозування як споживання, так і поповнення запасів пов'язано з певними труднощами. Якщо продукція реалізується нерівномірно, для визначення обсягу замовлення використовують системи з резервним запасом. Резервний запас врегульовує зміни, як в попиту на сировину й матеріали, так і в термінах їх поставки.

Оптимальний розмір замовлення з резервним запасом вираховують за формулою:

$$EPЗ_{\text{рез}} = \sqrt{\frac{2 \cdot C_0 \cdot P}{X}} \cdot \frac{X + P_{\text{смп}}}{P_{\text{смп}}}, \quad (8.8)$$

де:

$P_{\text{смп}}$  – витрати страхового запасу на рік.

Економічний розмір страхового запасу ( $EPCЗ$ ) розраховують за формулою:

$$EPCЗ = EPЗ_{\text{рез}} \frac{1 - P_{\text{смп}}}{X + P_{\text{смп}}}. \quad (8.9)$$

Моделі системи управління матеріальними запасами з фіксованим часом. Це найбільш прості моделі, оскільки вони не потребують розробки складних управлінських заходів. Вони передбачають оцінку потреб підприємства в матеріальних запасах на наступний рік, замовлення необхідних сировини та матеріалів з наступною їх поставкою.

Одним із напрямів в організації управління матеріальними запасами це розподіл товарів які зберігають відповідно до важливості їх вартісних показників. Цей метод відомий як ABC-метод (the ABC approach). У його основі покладено правило Парето (20/80) – 20% клієнтів приносять 80% прибутку, а 80% клієнтів приносять 20% прибутку. Згідно з ABC-методом запаси розділяють на три частини, класифікуючи їх за рівнем річного використання в грошовому вираженні (грошова вартість одиниці товару, помножена на річний показник попиту на цей товар).

Наявні матеріальні запаси поділяють на три класи:

A – малочисельні, але дуже важливі, на які припадає основна частина грошових коштів;

B – другорядні, менші за вартістю у порівнянні з групою A;

C – численні, дешеві, на які перепадає найменша частина загальної

вартості запасів.

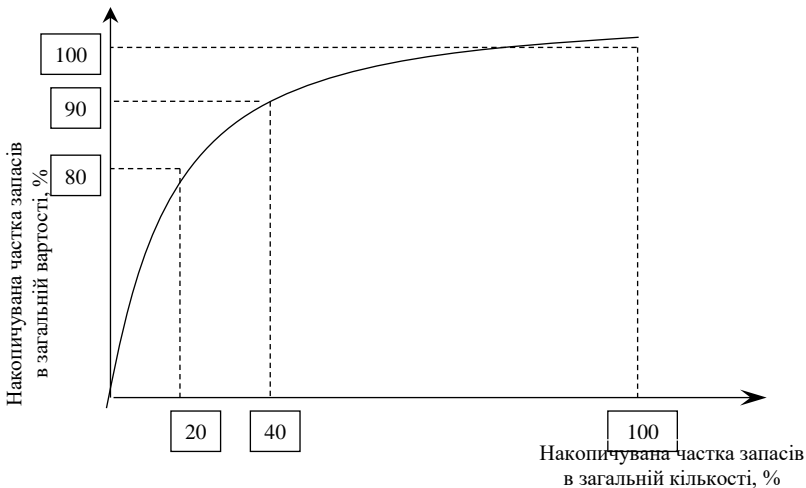
Кожна з груп може мати певні діапазони коливань. Найбільш характерними є (частка від усієї номенклатури запасів/частка від загальної вартості запасів):

для групи А: 10 – 20%/ 75 – 80%;

для групи В: 30 – 40%/10 – 15%;

для групи С: 40 – 50%/5 – 10%.

Здійснюючи розрахунок статистичних даних, з подальшим розподілом запасів по групам, розраховують накопичувані питомі значення їх річної потреби у грошовому вираженні та відсоток відповідної кількості запасів. Відповідно до правила Парето на 20% усіх запасів припадає 80% усіх витрат. Для наочності будується крива розподілу матеріальних запасів за їх вартістю (рис. 8.9), попередньо помножуючи вартість кожного виду матеріальних запасів на їх загальну кількість та розташовуючи всі запаси по зменшуваній вартості.



**Рисунок 8.9 – Розподіл матеріальних запасів за ABC-методом (діаграма Парето)**

Принцип XYZ-методу передбачає поділ запасів на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

До групи X відносять запаси, попит на які рівномірний, або може змінюватися незначно. Обсяг їх споживання добре прогнозується. До групи Y відносять запаси, які споживаються в обсягах які змінюються (запаси сезонного характеру). Рівень прогнозованості їх попиту

визначається як середній. У групу  $Z$  включають запаси, попит на які виникає лише епізодично. Прогнозувати обсяги їх споживання досить складно. Ознакою, за якою запаси відносять до тієї чи іншої групи є коефіцієнт варіації попиту, який вираховують за формулою:

$$v = \left( \frac{\frac{\sum(x_i - \Delta x)^2}{n}}{\Delta x} \right)^{0.5} \cdot 100, \quad (8.10)$$

де:

$x_i$  –  $i$ -те значення попиту за оцінюваною позицією;

$\Delta x$  – середнє значення попиту за оцінюваною позицією за період  $n$ ;

$n$  – величина періоду, за який зроблено оцінку.

Передбачається, що поділ запасів на групи може бути таким:

$X$  в інтервалі  $0 \leq v \leq 10\%$ ;

$Y$  в інтервалі  $10 \leq v \leq 25\%$ ;

$Z$  в інтервалі  $25 \leq v \leq \infty$ .

Поєднанням методів ABC і XYZ отримують ABC-XYZ матрицю (рис. 8.10).

		Розподіл запасів за ABC-методом		
		A	B	C
Розподіл запасів за XYZ-методом	Запаси X-групи	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
		Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання
	Запаси Y-групи	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
		Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
	Запаси Z-групи	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
		Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

**Рисунок 8.10 – Матриця аналізу за ABC-XYZ - методом**

Така комбінація методів розширює можливості щодо виконання планування, контролю та управління запасами. Поділ запасів за групами непостійний, тому, для того щоб номенклатура в кожній із груп  $A$ ,  $B$ ,  $C$

відповідала реальному попиту, необхідно періодично здійснювати перевірку й корегування номенклатури. Логістичний підхід дозволяє підприємству оптимізувати рівень запасів, підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати на логістику і забезпечити своєчасне виконання замовлень клієнтів.

### 8.3. Організація та управління перевезеннями вантажів

Діяльність виробничої системи (підприємства, фірми) нерозривно пов'язана із проблемами організації каналів постачання (розподілу) сировини, напівфабрикатів та готової продукції. За цих умов підприємству необхідно вирішувати питання організації перевезень: вибір виду транспорту, метод організації перевезень, тип транспортних засобів тощо. Все це відноситься до транспортної діяльності підприємства.

**Транспортна діяльність** – це переміщення товарів та людей з одного місця на інше, при якому не відбувається ніяких фізичних перетворень переміщуваних об'єктів.

Сфера транспорту це велика кількість видів послуг, що пов'язані з розподілом товарів між виробником і споживачами, а також взаємодія між різними рівнями виробництва в розподілі продукції.

Незалежно від того, наскільки глибоко інтегрована транспортна діяльність у виробничу сферу підприємства, існують підходи організації та управління. Основні завдання транспортної діяльності: обрання виду та типу транспортного засобу; оптимізація транспортного процесу під час змішаних перевезень; визначення раціональних маршрутів доставки; забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу; координація транспортного й виробничого процесу.

Зміст транспортної діяльності визначають такі положення:

розмір транспортних витрат безпосередньо залежить від місця розташування підприємства, складів, постачальників та споживачів; вид транспортного засобу, використовується впливає на вид і розміри виробничих запасів; кожний вид транспорту визначає вимоги до тари, а тип вантажу – способи пакування; максимально можлива консолідація вантажів для загальних

**Довідково:**

**Транспортні системи** – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують переміщення пасажирів і вантажів у просторі та часі з мінімальними витратами й належним рівнем сервісу.

пунктів доставки дозволяє підприємству виділити більше вантажу своїм перевізникам і вигравати на знижках за великі перевезення вантажів;

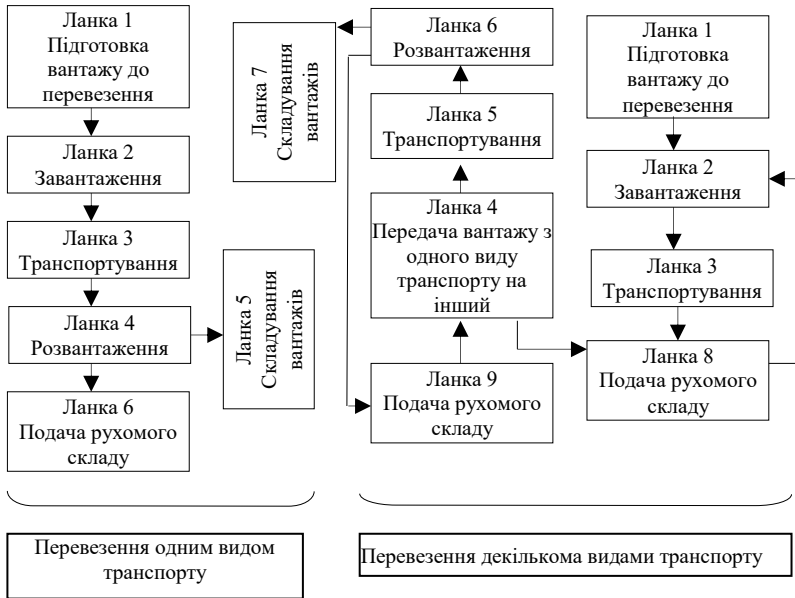
вибір постачальником вантажного перевізника визначається цілями обслуговування споживачів.

Для визначення схеми руху матеріального потоку й побудови збутової системи підприємства необхідно знати характеристики транспортних систем. При цьому враховують техніко-економічні особливості різних видів транспорту, їх переваги й недоліки, що визначають сфери їх раціонального використання з врахуванням витрат та інших показників. Розрізняють три основні види організації перевезень: інтермодальні; мультимодальні; юнімодальні (табл. 8.3).

**Таблиця 8.3 – Види організації перевезень**

Критерій	Юнімодальні перевезення	Інтермодальні перевезення	Мультимодальні перевезення
Сутність	Перевезення одним видом транспорту на всьому маршруті доставки	Перевезення з використанням двох і більше видів транспорту в одній транспортній одиниці без перевантаження вантажу	Перевезення двома і більше видами транспорту, організоване єдиним оператором
Кількість видів транспорту	Один	Два і більше	Два і більше
Договір перевезення	Один	Окремі договори на кожен ділянку маршруту	Один договір
Організація перевезення	Один перевізник	Кілька перевізників	Єдиний мультимодальний оператор
Відповідальність	Один перевізник	Розподіляється між перевізниками	Централізована, несе оператор
Перевантаження вантажу	Можливе	Не здійснюється	Можливе
Збереження транспортної одиниці	Не є обов'язковим	Обов'язково зберігається (контейнер, трейлер)	Може змінюватися
Складність управління	Низька	Середня	Низька для клієнта, вища для оператора
Переваги	Простота управління, прозорість відповідальності, нижчі організаційні витрати	Зменшення ризику пошкодження вантажу, підвищення безпеки, оптимізація витрат	Спрощення управління, єдина відповідальність, зручність для вантажовласника
Недоліки	Обмежена гнучкість, вищі витрати на далеких або складних маршрутах	Складність координації, розподіл відповідальності	Вища вартість послуг оператора

З позицій системного підходу транспорт є складною адаптивною економічною системою, що складається зі взаємопов'язаних у єдиному процесі транспортно-логістичного обслуговування матеріальних потоків.



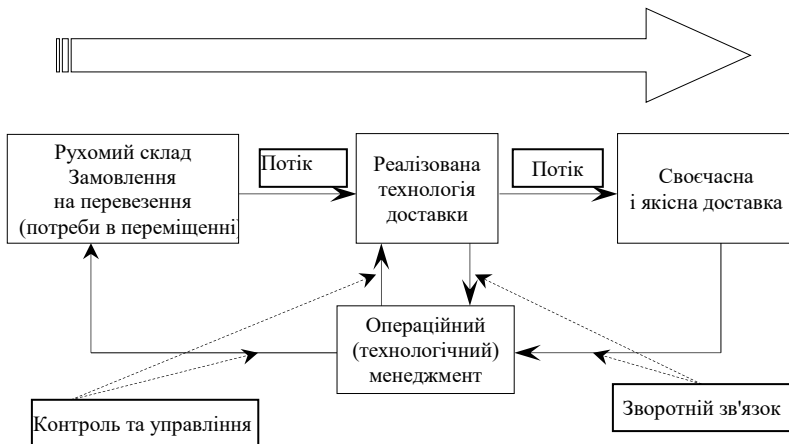
**Рисунок 8.10 – Технологічна схема перевезення вантажів автомобільним транспортом**

Формування якісно нової, стійкої до впливів зовнішнього середовища виробничо-транспортної системи пов'язане з комплексним розв'язанням низки взаємопов'язаних завдань, зокрема: дослідженням ринкової кон'юнктури; прогнозуванням попиту, обсягів виробництва та перевезень, а також потужності транспортної підсистеми; визначенням оптимальних розмірів транспортних партій вантажів і рівнів запасів сировини, палива, матеріалів, комплектуючих, готової продукції та транспортних засобів. За таких умов відбувається перегляд концепції транспорту як складової більш загальної логістичної системи та розширення змісту транспортного процесу – від переміщення вантажу від вантажовідправника до вантажоодержувача, до охоплення операцій вантажопереробки, пакування, зберігання, розпакування й управління інформаційними потоками, що супроводжують перевезення. Єдиний технологічний процес транспортування вантажів – це комплексна

технологія, у межах якої здійснюється чітка взаємодія всіх елементів логістичної системи на всіх етапах доставки вантажів: «точно строк», з як найменшими витратами ресурсів та на основі інтеграції виробництва, транспорту і споживання.

Транспорт є похідним двох складових: відправника вантажу та його одержувача. За цих умов збут товару для підприємства можна вважати фактом лише тоді, коли кінцевий споживач отримує товар на заздалегідь визначених умовах (час, місце, кількість, якість сервісу при найменших витратах). Перевезення вантажів характеризуються специфічними особливостями в технології, організації та управлінні.

Клієнти віддають перевагу таким показникам, як дотримання часових графіків доставки вантажів, відповідальності за задоволення обумовлених потреб, надійності доставки. Операційна система доставки вантажів представлена на рис. 8.11.



**Рисунок 8.11 – Узагальнена операційна (технологічна) схема доставки вантажів**

У даній системі трансформаційними процесами є дії щодо свчасної якісної доставки вантажів із найменшими витратами. Ці процеси додають до витрат певну вартість, відповідної ціні вантажу чи собівартості перевезення.

Доставка вантажів є безперервним процесом забезпечення виробничих чи збутових підрозділів при синхронізації роботи всіх ланок системи й узгодженості її з попитом. Це вимагає жорсткої дисципліни поставок, яку неможливо забезпечити без визначення чітких характеристик складових системи.

Транспортний процес розраховують за формулою:

$$t_n = t_{1n} + t_{2n} + t_{3n} + t_{4n} = t_{1n} + t_{0n}, \quad (8.11)$$

де  $t_n$  - загальний час знаходження автотранспорту в пункті завантаження або розвантаження;

$t_{1n}$  – тривалість очікування автотранспорту;

$t_{0n}$  – тривалість обслуговування автотранспорту;

$t_{2n}$  – тривалість маневрування;

$t_{3n}$  – тривалість завантаження або розвантаження;

$t_{4n}$  – тривалість оформлення документів.

Транспорт має велике значення для забезпечення ефективного функціонування збутової системи підприємства. З точки зору загальної оцінки ефективності роботи окремих видів транспорту на підприємстві, необхідно виходити з ефективності перевезення вантажів між пунктами відправлення й призначення. Одночасно з цим, з позицій організації перевезень, доцільно аналізувати весь процес перевезення в цілому – від дверей вантажовідправника до дверей вантажоодержувача. Ураховуючи інтереси клієнтів, приймають до уваги не тільки перевезення на магістральних видах транспорту, але і обробку, упаковку й розпаковку, подачу сировини та матеріалів безпосередньо в цех і до робочих місць, а також усі пов'язані з цим процеси інформації, що супроводжують матеріальний потік. Такий підхід сприяє найбільш оптимальному вибору транспортних засобів та послуг.

Залучення до процесу перевезення вантажів різних видів транспорту залежить від низки факторів, до яких відносять:

*Вид вантажу* – фізичні властивості, обсяг, вага, категорія безпеки, швидкокопсувність, крихкість.

*Відстань перевезення* – короткі, середні або далекі маршрути визначають вибір транспорту (автомобільний, залізничний, авіаційний, морський).

*Терміновість доставки* – термінові вантажі часто доставляють швидким транспортом (авіація, експрес-доставка), масові вантажі – економічними видами (залізниця, водний транспорт).

*Вартість перевезення* – економічна ефективність визначає вибір виду транспорту та його комбінацій (юнімодальні, інтермодальні, мультимодальні перевезення).

*Інфраструктура та доступність* – наявність доріг, залізниць, портів, аеропортів, перевантажувальних терміналів.

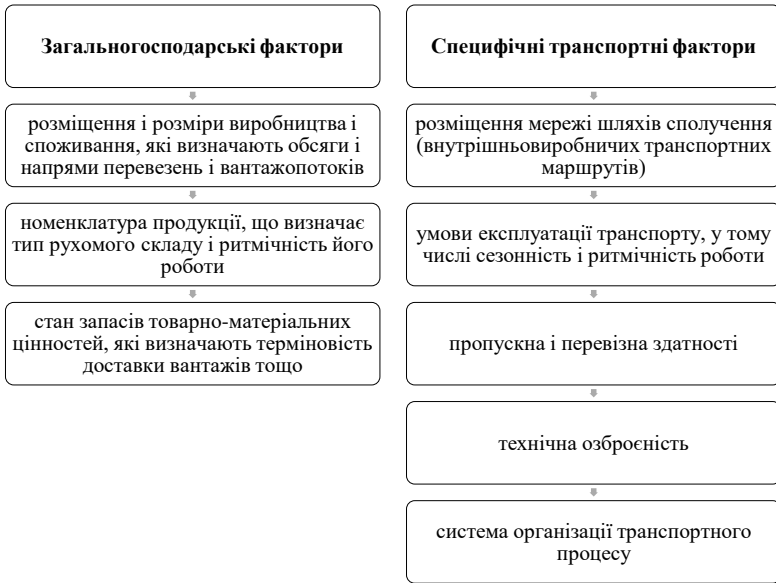
*Транспортна безпека* – ризики пошкодження вантажу, втрат або крадіжок.

*Сезонні та погодні умови* – можуть впливати на доступність та безпеку окремих видів транспорту (річковий, морський,

автомобільний).

*Особливості логістичної системи підприємства* – наявність внутрішніх засобів транспорту, складські потужності, інтеграція з постачальниками та споживачами.

Для визначення сфер економічної доцільності використання того чи іншого виду транспорту враховують певні групи факторів (рис. 8.12).



**Рисунок 8.12 – Фактори обрання певного виду транспорту**

В умовах функціонування підприємства доцільно визначити основні показники різних видів транспорту для перевезення виробничих вантажів (табл. 8.4).

Внутрішньовиробничий транспорт підприємства забезпечує, у відповідності із вимогами виробничого процесу, переміщення між цехами, дільницями, складами тощо, вантажів виробничого характеру: сировини, матеріалів, напівфабрикатів, палива, готової продукції, відходів. Організація перевезень на підприємстві залежить від обсягу перевезень, виробничої структури підприємства, типу виробництва, характеристик вантажів. Поряд із залізничними коліями, автомобілями для внутрішньовиробничих перевезень використовують спеціалізовані види транспорту (монорельсові і канатні шляхи, стрічкові і інші конвеєри тощо). Впровадження спеціалізованих видів транспорту є

більш ефективним, аніж застосування автомобільного чи залізничного транспорту.

**Таблиця 8.4 – Види транспорту у каналах розподілу**

Вид транспорту	Характеристика	Переваги	Недоліки
Автомобільний	Легкові та вантажні автомобілі, автопоїзди, фури; для коротких і середніх відстаней	Висока маневреність, доставка «від дверей до дверей», гнучкість маршрутів	Висока собівартість на великих відстанях, залежність від стану доріг і погодних умов
Залізничний	Вагони, тепловози, електровози; ефективний для масових вантажів і далеких перевезень	Низька собівартість на великих відстанях, висока пропускна здатність, регулярність перевезень	Обмежена гнучкість маршрутів, необхідність перевантаження на кінцевих ділянках
Повітряний	Пасажирські та вантажні авіасудна; забезпечує швидкі перевезення на великі відстані	Найвища швидкість доставки, мінімальний час у дорозі, висока надійність	Дуже висока вартість перевезень, обмеження за вагою та обсягом вантажів
Водний	Морські та річкові судна; використовується для масових і міжнародних перевезень	Низька собівартість, можливість перевезення великих партій вантажів	Низька швидкість доставки, залежність від навігаційних і погодних умов
Трубопровідний	Нафтопроводи, газопроводи, водопроводи; призначений для транспортування рідких і газоподібних ресурсів	Безперервність перевезення, низькі експлуатаційні витрати, високий рівень автоматизації	Високі капітальні витрати, обмеженість номенклатури вантажів
Внутрішньовиробничий	Конвеєри, підйомники, електрокари, штабелери; використовується в межах підприємства	Підвищення ефективності внутрішніх логістичних процесів, скорочення часу переміщення	Обмежена сфера застосування, потреба у спеціальному плануванні виробничих площ

Організація та планування транспортного процесу ґрунтується на визначенні розміру вантажообігу всього підприємства та його окремих підрозділів. Основними показниками є вантажопотік та вантажообіг.

*Вантажопотік* – це кількість вантажів у тонах, що переміщені між двома пунктами за одиницю часу.

*Вантажообіг* – це загальний обсяг вантажів, що надійшли на підприємство, відправлені з нього, або ж перевезених в межах підприємства за певний проміжок часу (добу, місяць, рік).

У таблиці 8.5 наведено методику розрахунку термінів доставки вантажів різними видами транспорту.

Одним із показників процесу вантажоперевезень є вантажна одиниця.

**Таблиця 8.5 – Розрахунок термінів доставки вантажів різними видами транспорту**

Вид транспорту	Розрахунок
Залізничний	$T_z = t_1 + \frac{L}{V_1} + t_2$ <p> <math>t_1</math> – час на початково-кінцеві операції, (діб);  <math>t_2</math> – час на додаткові операції, (діб);  <math>L</math> – відстань перевезення, км (миль);  <math>V_1</math> – норма пробігу вагону чи судна за добу.                 </p>
Морський	$T_m = \frac{L}{V_2} + \frac{V_2 = \frac{l}{\frac{l}{V_3} + \frac{2\alpha D}{M}}}{V_3} + t_2$ <p> <math>V_2</math> – комерційна швидкість, миль/добу,  <math>V_3</math> – експлуатаційна швидкість суден, миль/добу,  <math>\alpha</math> – коефіцієнт використання вантажопідйомності,  <math>D</math> – вантажопідйомність судна, т,  <math>M</math> – середньозважена добова норма вантажних робіт у порту відправлення й призначення, т/добу,  <math>t_2</math> – час на додаткові операції, діб.                 </p>
Річковий	$T_p = t_3 + \frac{L}{V_4} + t_4$ <p> <math>t_3</math> – час на накопичення, формування та відправлення, діб,  <math>V_4</math> – норма пробігу судна за добу,  <math>t_4</math> – час на додаткові операції, діб.                 </p>
Автомобільний	$T_a = t_1 + \frac{L}{V_5}$ <p> <math>V_5</math> – експлуатаційна швидкість автомобіля, км/год.                 </p>

Вантажна одиниця являє собою деяку кількість вантажів, які завантажують, транспортують, розвантажують і зберігають як єдину масу.

Основні характеристики вантажної одиниці:

розмір вантажної одиниці;

здатність до збереження цілісності, а також початкової геометричної форми в процесі різноманітних логістичних операцій.

Згруповані разом декілька промислових упаковок є укрупненою вантажною одиницею. Вона призначена для підвищення ефективності й зручності вантажопереробки.

Організація та управління перевезеннями вантажів є ключовою складовою системи товарного руху та логістичної діяльності підприємства. Саме на цьому етапі матеріальний потік набуває

завершеності, а рівень логістичного сервісу безпосередньо оцінюється споживачем через своєчасність, надійність і якість доставки.

Раціонально організовані перевезення забезпечують оптимальне поєднання швидкості, вартості та безпеки транспортування, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати, знизити ризики пошкодження або втрати вантажу та підвищити ефективність функціонування каналів розподілу. Вибір виду транспорту, маршруту доставки, форми співпраці з перевізниками й застосування експедиційних послуг має здійснюватися з урахуванням характеристик вантажу, відстані перевезення, вимог клієнтів і стратегічних цілей підприємства.

Ефективне управління перевезеннями передбачає інтеграцію транспортних процесів з іншими логістичними функціями – управлінням замовленнями, запасами та складською діяльністю. Використання сучасних транспортно-логістичних інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості, керованості та адаптивності логістичних процесів.

Міжнародні розрахунки мають свою специфіку, зумовлену територіальною віддаленістю контрагентів, відмінностями в національних валютах, законодавстві та банківських системах різних країн. Ризики несплати, затримки платежів або валютних коливань роблять питання вибору оптимальної форми розрахунків критично важливим для обох сторін зовнішньоторговельної угоди. Інкотермс (Incoterms, International Commercial Terms) – це міжнародні правила тлумачення торговельних термінів, розроблені та опубліковані Міжнародною торговельною палатою (International Chamber of Commerce, ICC). Ці правила є всесвітньо визнаним стандартом, що регулює відносини між продавцем і покупцем у зовнішньоторговельних контрактах.

Термін «Інкотермс» вперше з'явився у 1936 році, коли Міжнародна торгова палата опублікувала перший збірник правил для уніфікації торговельних термінів. З того часу правила регулярно переглядаються та оновлюються з урахуванням змін у міжнародній торговій практиці, розвитку транспортних технологій та логістики.

Інкотермс виконують кілька важливих функцій у міжнародній торгівлі:

По-перше, вони чітко визначають обов'язки продавця та покупця на кожному етапі виконання контракту. Це включає питання упакування товару, організації транспортування, завантаження та розвантаження, оформлення документів та проходження митних процедур.

По-друге, Інкотермс встановлюють момент переходу ризиків від продавця до покупця. Це критично важливо для визначення відповідальності за збитки або пошкодження товару під час транспортування.

По-третє, правила розподіляють витрати між сторонами угоди, визначаючи, хто несе відповідальність за оплату транспортування, страхування, митних зборів та інших витрат, пов'язаних із переміщенням товару.

По-четверте, Інкотермс сприяють уникненню непорозумінь і спорів між учасниками зовнішньоторговельних операцій завдяки уніфікації термінології та однозначному тлумаченню умов поставки.

Інкотермс регулюють лише деякі аспекти договору купівлі-продажу. Вони визначають права та обов'язки сторін стосовно поставки товарів, але не охоплюють:

передачу права власності на товар;

наслідки порушення договору;

звільнення від відповідальності у випадку форс-мажорних обставин;

питання якості товару та відповідності його умовам контракту.

Ці питання регулюються національним законодавством, міжнародними конвенціями (наприклад, Віденською конвенцією про договори міжнародної купівлі-продажу товарів 1980 року) або конкретними умовами договору.

Актуальна версія правил – Інкотермс 2020 – набула чинності 1 січня 2020 року і включає 11 термінів. Ці терміни класифікуються за двома основними критеріями: видом транспорту та обсягом зобов'язань продавця (табл. 8.6).

*Класифікація за видом транспорту*

Група 1: Правила для будь-якого виду транспорту або комбінованого транспортування. Ця група включає сім термінів, які можуть застосовуватися незалежно від способу перевезення товару:

EXW (Ex Works) – з заводу/складу

FCA (Free Carrier) – франко перевізник

CPT (Carriage Paid To) – перевезення оплачено до

CIP (Carriage and Insurance Paid to) – перевезення та страхування оплачені до

DAP (Delivered at Place) – поставка в пункті призначення

DPU (Delivered at Place Unloaded) – поставка з розвантаженням у пункті призначення

DDP (Delivered Duty Paid) – поставка зі сплатою мита

Група 2: Правила для морського та внутрішнього водного

транспорту. Ця група містить чотири терміни, які використовуються виключно для перевезення товарів морським або річковим транспортом:

FAS (Free Alongside Ship) – вільно вздовж борту судна

FOB (Free on Board) – вільно на борту судна

CFR (Cost and Freight) – вартість та фрахт

CIF (Cost, Insurance and Freight) – вартість, страхування та фрахт

Терміни Інкотермс також можна розташувати за зростанням обов'язків та витрат продавця:

Мінімальні зобов'язання продавця: EXW – продавець лише надає товар у своєму приміщенні.

Середній рівень зобов'язань: FCA, FAS, FOB – продавець організовує доставку до перевізника або порту.

Підвищений рівень зобов'язань: CPT, CFR, CIP, CIF – продавець оплачує основне перевезення (і страхування для CIP/CIF).

Максимальні зобов'язання продавця: DAP, DPU, DDP – продавець доставляє товар до пункту призначення (з різним рівнем відповідальності).

EXW (Ex Works) – з заводу/складу. Продавець виконує свої зобов'язання, надавши товар у розпорядження покупця у своєму приміщенні (на заводі, складі тощо). Покупець несе всі витрати та ризики, пов'язані з транспортуванням товару від приміщення продавця до місця призначення. Обов'язки продавця:

підготувати товар і надати його в обумовленому місці;

надати рахунок-фактуру та інші документи, що підтверджують поставку;

за необхідності надати покупцю допомогу в отриманні документів для вивезення товару.

Обов'язки покупця:

організувати та оплатити все транспортування;

оформити експортне митне очищення;

нести всі ризики втрати або пошкодження товару з моменту його надання продавцем.

Особливості застосування: EXW є найменш вигідним терміном для покупця, оскільки він несе максимальні ризики та витрати. Цей термін найчастіше використовується у внутрішній торгівлі або коли покупець має значний досвід у логістиці.

FCA (Free Carrier) – франко перевізник. Продавець передає товар перевізнику, вказаному покупцем, в обумовленому місці. Продавець несе відповідальність за експортне митне оформлення. Обов'язки продавця:

доставити товар до вказаного місця і передати його перевізнику;  
оформити експортне митне очищення;  
надати покупцю документи, що підтверджують поставку.

Обов'язки покупця:

організувати основне перевезення;  
оплатити всі витрати з моменту передачі товару перевізнику;  
оформити імпорнтне митне очищення.

Особливості застосування: FCA є універсальним терміном, який підходить для будь-якого виду транспорту, включаючи контейнерні перевезення. Це один із найпопулярніших термінів у сучасній міжнародній торгівлі.

FAS (Free Alongside Ship) – вільно вздовж борту судна. Продавець виконує поставку, розмістивши товар вздовж борту судна (на причалі або на баржі) в обумовленому порту відвантаження. Ризик втрати або пошкодження товару переходить до покупця в момент розміщення товару вздовж борту судна. Обов'язки продавця:

доставити товар до порту відвантаження;  
розмістити товар вздовж борту вказаного судна;  
оформити експортне митне очищення.

Обов'язки покупця:

організувати та оплатити морське перевезення;  
забезпечити завантаження товару на судно;  
оформити імпорнтне митне очищення.

Особливості застосування: FAS використовується виключно для морських і річкових перевезень, особливо для насипних або наливних вантажів.

FOB (Free on Board) – вільно на борту. Продавець виконує поставку, розмістивши товар на борту судна в обумовленому порту відвантаження. Ризик втрати або пошкодження товару переходить до покупця після розміщення товару на борту судна. Обов'язки продавця:

доставити товар до порту відвантаження;  
завантажити товар на борт судна;  
оформити експортне митне очищення;  
надати документи про відвантаження.

Обов'язки покупця:

організувати та оплатити морське перевезення;  
нести всі ризики після завантаження товару на судно;  
оформити імпорнтне митне очищення.

Особливості застосування: FOB є одним із найпопулярніших термінів для морських перевезень. Часто помилково використовується для контейнерних перевезень, де більш доцільним є термін FCA.

CFR (Cost and Freight) – вартість та фрахт. Суть терміну: Продавець оплачує витрати та фрахт, необхідні для доставки товару до обумовленого порту призначення. Однак ризик втрати або пошкодження товару переходить від продавця до покупця в момент завантаження товару на борт судна в порту відвантаження. **Обов'язки продавця:**

- доставити товар до порту відвантаження і завантажити на судно;
- оформити експортне митне очищення;
- оплатити фрахт до порту призначення;
- надати транспортні документи.

**Обов'язки покупця:**

- нести ризик втрати або пошкодження товару після завантаження на судно;

- організувати та оплатити страхування (якщо необхідно);
- оформити імпорتنе митне очищення;
- оплатити розвантаження в порту призначення.

**Особливості застосування:** При використанні CFR покупець повинен уважно ставитися до страхування вантажу, оскільки продавець не зобов'язаний його оформляти.

CIF (Cost, Insurance and Freight) – вартість, страхування та фрахт. Аналогічно CFR, але продавець також зобов'язаний оформити страхування вантажу від ризиків втрати або пошкодження під час перевезення. Страхування оформляється на мінімальних умовах відповідно до положень Інституту вантажних застережень (Institute Cargo Clauses) або аналогічних положень. **Обов'язки продавця:**

- виконати всі обов'язки, передбачені CFR;

- оформити страхування вантажу на користь покупця на суму не менше 110% від контрактної вартості товару;

- надати страховий поліс або сертифікат.

**Обов'язки покупця:**

- такі самі, як при CFR;

- може оформити додаткове страхування за власний рахунок.

**Особливості застосування:** CIF традиційно є одним із найпопулярніших термінів для морських перевезень. Згідно з Інкотермс 2020, мінімальне покриття становить 110% вартості товару за умовами Інституту вантажних застережень (C).

CPT (Carriage Paid To) – перевезення оплачено до. Продавець організовує та оплачує перевезення товару до обумовленого пункту призначення. Ризик втрати або пошкодження товару переходить від продавця до покупця в момент передачі товару першому перевізнику. **Обов'язки продавця:**

доставити товар до першого перевізника;  
оформити експортне митне очищення;  
оплатити перевезення до обумовленого пункту призначення;  
надати транспортні документи.

Обов'язки покупця:

нести ризик втрати або пошкодження товару після передачі його першому перевізнику;

оформити та оплатити страхування (якщо необхідно);  
оформити імпортне митне очищення;  
оплатити розвантаження в пункті призначення.

Особливості застосування: СРТ є універсальним терміном для будь-якого виду транспорту і часто використовується в контейнерних та мультимодальних перевезеннях.

CIP (Carriage and Insurance Paid to) – перевезення та страхування оплачені до. Аналогічно СРТ, але продавець також зобов'язаний оформити страхування вантажу. На відміну від CIF, де передбачається мінімальне покриття, при СІР (згідно з Інкотермс 2020) продавець повинен оформити страхування з максимальним покриттям відповідно до положень Інституту вантажних застережень (А). Обов'язки продавця:

виконати всі обов'язки, передбачені СРТ;

оформити страхування вантажу з розширеним покриттям на суму не менше 110% від контрактної вартості;

надати страховий поліс або сертифікат.

Обов'язки покупця:

такі самі, як при СРТ.

Особливості застосування: СІР підходить для будь-якого виду транспорту. Важливою зміною в Інкотермс 2020 стала вимога щодо розширеного страхового покриття (умови А замість С).

DAP (Delivered at Place) – поставка в пункті призначення. Суть терміну: Продавець здійснює поставку, надавши товар у розпорядження покупця на транспортному засобі, готовий до розвантаження, в обумовленому пункті призначення. Продавець несе всі ризики доставки товару до вказаного місця. Обов'язки продавця:

організувати та оплатити доставку до обумовленого пункту призначення;

оформити експортне митне очищення;

нести всі ризики до моменту надання товару покупцю.

Обов'язки покупця:

оплатити та організувати розвантаження товару;

оформити імпортне митне очищення;

оплатити імпортні мита та податки.

Особливості застосування: DAP є дуже зручним терміном для покупця, оскільки продавець бере на себе організацію доставки до кінцевого пункту. Однак імпортне оформлення залишається обов'язком покупця.

DPU (Delivered at Place Unloaded) – поставка з розвантаженням у пункті призначення. Суть терміну: Продавець здійснює поставку, надавши товар покупцю після розвантаження з транспортного засобу в обумовленому пункті призначення. Продавець несе всі ризики доставки та розвантаження товару. Обов'язки продавця:

- організувати та оплатити доставку до обумовленого пункту;
- оформити експортне митне очищення;
- розвантажити товар у пункті призначення;
- нести всі ризики до моменту розвантаження.

Обов'язки покупця:

- оформити імпортне митне очищення;
- оплатити імпортні мита та податки;
- прийняти товар після розвантаження.

Особливості застосування: DPU є єдиним терміном Інкотермс, за яким продавець зобов'язаний розвантажити товар. Це найкорисніший термін для покупця серед усіх "D-термінів" (крім DDP).

DDP (Delivered Duty Paid) – поставка зі сплатою мита. Продавець несе максимальні зобов'язання, здійснюючи поставку товару покупцю, оформленого для імпорту, в обумовленому пункті призначення. Продавець оплачує всі витрати та мита, пов'язані з доставкою товару. Обов'язки продавця:

- організувати та оплатити всю доставку до кінцевого пункту призначення;

- оформити експортне та імпортне митне очищення;
- оплатити всі імпортні мита, податки та збори;
- нести всі ризики до моменту надання товару покупцю.

Обов'язки покупця:

- прийняти товар у пункті призначення;
- оплатити розвантаження (якщо не обумовлено інше).

Особливості застосування: DDP передбачає максимальні зобов'язання продавця. Цей термін використовується рідше, оскільки вимагає від продавця глибокого знання імпортних процедур країни покупця та може створювати проблеми з відшкодуванням ПДВ.

При переході від Інкотермс 2010 до Інкотермс 2020 були внесені кілька важливих змін:

1. Заміна DAT на DPU. Термін DAT (Delivered at Terminal) був замінений на DPU (Delivered at Place Unloaded), що розширило

можливості використання терміну не лише для терміналів, але й для будь-якого місця розвантаження.

2. Різні рівні страхового покриття для CIF і CIP. Для CIF залишилося мінімальне покриття (умови С Інституту вантажних застережень), тоді як для CIP встановлено максимальне покриття (умови А).

3. Можливість власного транспорту в FCA. Додано опцію, за якої покупець може вказати використання власного транспорту для вивезення товару з приміщення продавця за умовами FCA.

4. Розподіл витрат у FCA, DAP, DPU і DDP. Більш детально описано розподіл витрат між сторонами для забезпечення чіткішого розуміння.

5. Вимоги до безпеки. Посилено акцент на безпекових вимогах і розподіл зобов'язань щодо забезпечення безпеки транспортування.



## **Завдання для самоперевірки**

### *Питання для самоперевірки*

1. Що таке матеріальний потік і які його основні характеристики?
2. Які види матеріальних потоків виділяють у логістичній системі?
3. Роль управління замовленнями в логістичній системі підприємства.
4. Основні етапи циклу замовлення та їх характеристика.
5. Які показники використовують для оцінювання ефективності управління замовленнями?
6. У чому полягає сутність логістичного підходу до управління товарним рухом?
7. У чому полягає економічна сутність моделі EOQ?
8. Що таке точка відновлення замовлення і від чого вона залежить?
9. У чому полягає практичне значення ABC–XYZ аналізу?
10. Яке місце перевезень вантажів у системі товарного руху?

### *Тестові завдання*

#### **1. Матеріальний потік – це:**

- а) рух фінансових ресурсів у межах підприємства;
- б) сукупність товарно-матеріальних цінностей, що переміщуються в логістичній системі;
- в) процес реалізації товарів кінцевим споживачам.

#### **2. Цикл замовлення охоплює період:**

- а) від виробництва товару до його реалізації;
  - б) від отримання замовлення до його оплати;
  - в) від розміщення замовлення клієнтом до отримання товару.
- 3. Який показник безпосередньо характеризує рівень логістичного сервісу?**
- а) частка логістичних витрат;
  - б) точність і своєчасність виконання замовлень;
  - в) собівартість продукції.
- 4. Основна мета логістичного підходу до управління товарним рухом полягає у:**
- а) максимізації запасів;
  - б) мінімізації сукупних логістичних витрат при заданому рівні сервісу;
  - в) збільшенні кількості посередників.
- 5. Правило «7R логістики» орієнтоване на:**
- а) зниження податкового навантаження;
  - б) забезпечення ефективності маркетингових комунікацій;
  - в) задоволення потреб споживача за ключовими параметрами постачання.
- 6. Економічний розмір замовлення (EOQ) – це:**
- а) максимальний обсяг запасів на складі;
  - б) оптимальний обсяг партії закупівлі з мінімальними сукупними витратами;
  - в) мінімальний обсяг виробництва.
- 7. ABC-аналіз ґрунтується на класифікації запасів за:**
- а) стабільністю попиту;
  - б) вартісною значущістю;
  - в) строками зберігання.
- 8. XYZ-аналіз використовується для оцінювання:**
- а) обсягів виробництва;
  - б) стабільності попиту на товари;
  - в) транспортних витрат.
- 9. Який вид транспорту є найбільш гнучким для доставки на короткі відстані?**
- а) залізничний;
  - б) водний;
  - в) автомобільний.
- 10. Мультиmodalні перевезення – це:**
- а) перевезення одним видом транспорту;
  - б) перевезення з використанням кількох видів транспорту;
  - в) перевезення лише міжнародних вантажів.

## Тема 9. РОЗПОДІЛ І МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА

- 9.1 Форми організації логістичного управління підприємством.
- 9.2 Сервісна складова маркетингової політики розподілення.
- 9.3 Організація та управління складами та центрами розподілу.

### Основні терміни та поняття теми:



*Виробнича система. Логістична система. Логістична функція. Логістичні послуги. Постачальна логістика. Виробнича логістика. Розподільча логістика. Ринкова стійкість підприємства. Складська діяльність. Склад. Системи управління матеріальними потоками.*

### 9.1 Форми організації логістичного управління підприємством

Логістичне управління підприємством являє собою комплексну систему планування, організації та контролю матеріальних і супутніх їм інформаційних та фінансових потоків від постачальників сировини до кінцевих споживачів готової продукції. Ефективність логістичної системи безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень задоволення потреб клієнтів та загальну прибутковість бізнесу.

До основних принципів логістики відносять синхронізацію, оптимізацію та інтеграцію. Методологія логістики дозволяє здійснювати системну раціоналізацію складних виробничих систем, забезпечує менеджерів підприємств методами підвищення організації виробничих систем та дозволяє отримувати конкурентні переваги. Використання системного підходу в логістиці дозволяє аналізувати підприємство як мікрологістичну систему.

Мікрологістична система будується з позицій стратегічних цілей підприємства та оптимізації основних операційних процесів. Вона охоплює сферу діяльності окремого підприємства та забезпечує рішення локальних питань в межах окремих функціональних елементів логістичної системи.

Основною метою логістичного управління постачанням: постачання матеріалів (частин) відповідно до угоди і терміну; мінімізація транспортних витрат від складу матеріалів до першого робочого місця;

зменшення обсягу покупних частин.

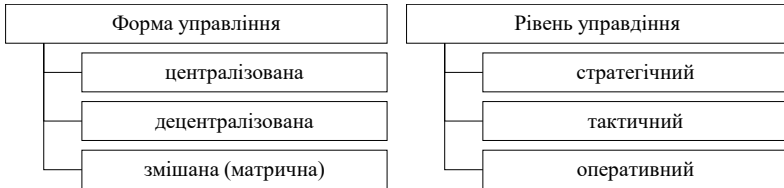
Основні цілі логістичного управління збутом:

складування готових виробів на проміжних складах з найменшими

витратами;

управління замовленням на виготовлення конкретного виробу.

Форма організації логістичного управління визначається розміром підприємства, специфікою його діяльності, географією ринків збуту та стратегічними цілями компанії (рис. 9.1).



**Рисунок 9.1 – Форми та рівні логістичного управління**

*Централізована* форма управління передбачає концентрацію всіх логістичних функцій в єдиному структурному підрозділі, зазвичай на рівні топ-менеджменту. За такої моделі створюється спеціальний відділ або департамент логістики, який координує всі процеси руху матеріальних потоків. Основною перевагою цієї форми є можливість комплексної оптимізації логістичних процесів, уникнення дублювання функцій та ефективне використання ресурсів. Централізоване управління дозволяє швидко приймати стратегічні рішення та забезпечувати єдину логістичну політику для всього підприємства. Водночас недоліком може бути певна втрата гнучкості та повільніша реакція на локальні потреби окремих підрозділів.

*Децентралізована* форма характеризується розподілом логістичних функцій між різними функціональними підрозділами підприємства. Така структура надає більшій оперативності та дозволяє враховувати специфіку кожного напрямку діяльності. Проте вона може призводити до недостатньої координації між підрозділами, дублювання функцій та складності оптимізації логістичних витрат на рівні всього підприємства.

*Змішана (матрична)* форма поєднує елементи централізованого та децентралізованого управління. При цьому створюється центральна служба логістики, яка відповідає за стратегічне планування, координацію та контроль, тоді як окремі підрозділи зберігають оперативну відповідальність за виконання логістичних операцій у своїх сферах. Така модель дозволяє використовувати переваги обох підходів, забезпечуючи баланс між централізованим контролем та оперативною гнучкістю.

Логістичне управління реалізується на трьох основних рівнях,

кожен з яких має свої специфічні завдання та горизонт планування (рис. 9.1).

Стратегічний рівень охоплює довгострокове планування логістичної системи підприємства на період від трьох до п'яти років і більше. На цьому рівні приймаються рішення щодо формування логістичної мережі, вибору стратегічних партнерів, визначення місць розташування виробничих потужностей, складів та розподільчих центрів. Стратегічні рішення також включають вибір базової концепції логістики, інвестиції в логістичну інфраструктуру та інформаційні системи. Відповідальність за прийняття рішень на цьому рівні несе вище керівництво підприємства.

Тактичний рівень зосереджений на середньостроковому плануванні з горизонтом від одного місяця до одного року. Тут вирішуються питання управління запасами, планування потреб у транспортних засобах, організації співпраці з логістичними посередниками, розробки графіків поставок та відвантажень. Тактичні рішення приймаються керівниками логістичних підрозділів та функціональних відділів і повинні забезпечувати реалізацію стратегічних цілей компанії.

Оперативний рівень стосується повсякденного управління логістичними процесами з горизонтом планування від однієї зміни до одного місяця. На цьому рівні здійснюється диспетчеризація транспорту, управління складськими операціями, обробка замовлень клієнтів, контроль виконання поставок. Оперативні рішення приймаються найшвидше і вимагають високої координації дій виконавців.

Ефективне логістичне управління базується на взаємодії кількох функціональних підсистем (табл. 9.1), кожна з яких відповідає за певний напрямок діяльності.

Логістика постачання включає вибір постачальників, укладання договорів, управління закупівлями, контроль якості та кількості товарів, що надходять, організацію доставки та приймання матеріалів. Ключовими завданнями логістики постачання є мінімізація витрат на придбання та доставку ресурсів при забезпеченні необхідного рівня якості та надійності поставок.

Виробнича логістика охоплює планування виробничих процесів, управління незавершеним виробництвом, оптимізацію внутрішньозаводського транспортування, синхронізацію роботи різних виробничих ділянок. Головна мета виробничої логістики – забезпечити безперебійний виробничий процес з мінімальними запасами та максимальною ефективністю використання ресурсів.

**Таблиця 9.1 – Функціональні підсистеми логістики підприємства**

<b>Підсистема логістики</b>	<b>Мета</b>
Логістика постачання	Забезпечення своєчасного та економічно ефективного постачання підприємства матеріальними ресурсами
Виробнича логістика	Забезпечення безперерйного виробничого процесу з мінімальними запасами та високою ефективністю використання ресурсів
Розподільча логістика	Доведення готової продукції до кінцевих споживачів із необхідним рівнем сервісу
Логістика запасів	Оптимізація рівня та структури запасів при мінімальних витратах на їх утримання
Транспортна логістика	Раціональна організація переміщення вантажів із мінімальними витратами та ризиками
Інформаційна логістика	Інформаційне забезпечення управління логістичними процесами

Розподільча логістика відповідає за доведення готової продукції від виробника до кінцевих споживачів. Вона включає управління каналами розподілення, організацію зберігання готової продукції, обробку замовлень клієнтів, комплектацію та відвантаження товарів, доставку продукції споживачам. Розподільча логістика тісно пов'язана з маркетинговою стратегією підприємства і має забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів при оптимальних витратах.

Логістика запасів займається управлінням всіма видами запасів на підприємстві – від сировини до готової продукції. Її завдання полягають у визначенні оптимальних розмірів та структури запасів, встановленні норм запасів для різних груп товарів, організації обліку та контролю рівня запасів, мінімізації витрат на їх утримання при забезпеченні необхідного рівня сервісу.

Транспортна логістика забезпечує раціональну організацію переміщення вантажів як між підприємством та його контрагентами, так і всередині компанії. Вона включає вибір видів транспорту та перевізників, планування маршрутів, оптимізацію завантаження транспортних засобів, контроль виконання перевезень, управління транспортними витратами.

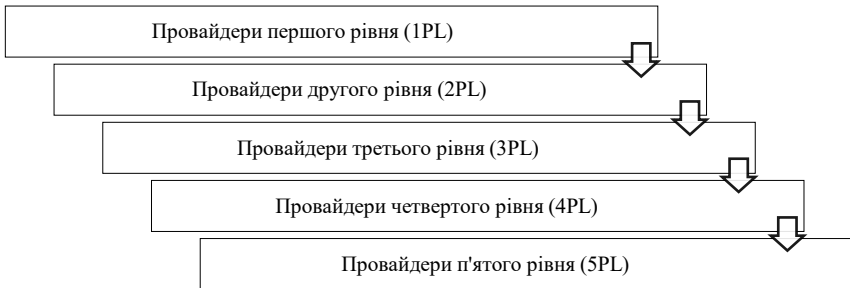
Інформаційна логістика створює інформаційну основу для ефективного управління всіма логістичними процесами. Вона забезпечує збір, обробку, зберігання та передачу інформації про матеріальні потоки, використовуючи сучасні інформаційні технології та системи управління.

Важливим питанням організації логістичного управління є визначення, які функції підприємство буде виконувати самостійно, а які доцільно передати спеціалізованим логістичним компаніям. Логістичний аутсорсинг дозволяє підприємству зосередитися на своїй основній діяльності, передавши виконання логістичних операцій професіоналам.

**Довідково:**  
**Логістичний аутсорсинг** – це передача підприємством частини або всіх логістичних функцій спеціалізованої зовнішньої компанії (логістичному оператору) з метою підвищення ефективності, зниження витрат і концентрації на ключових видах діяльності.

Логістичний аутсорсинг передбачає залучення професійних провайдерів (рис. 9.2), які мають спеціалізовані ресурси, інфраструктуру, технології та експертизу для виконання логістичних операцій краще або дешевше, ніж це може зробити підприємство самостійно. Він є інструментом стратегічного управління логістикою та складовою сучасних ланцюгів постачання.

Основні функції, що передаються на аутсорсинг: транспортні перевезення; складські операції та зберігання; експедиційні послуги; управління запасами; обробка замовлень; митно-брокерські послуги; інформаційне забезпечення логістичних процесів.



**Рисунок 9.2 – Класифікація логістичних провайдерів**

Логістичні провайдери класифікуються за рівнем послуг, що надаються. Провайдери першого рівня (1PL) надають базові транспортні послуги. Провайдери другого рівня (2PL) пропонують складування та транспортування. Провайдери третього рівня (3PL) забезпечують комплексне управління логістичними процесами клієнта, включаючи складування, транспортування, управління запасами та обробку замовлень. Провайдери четвертого рівня (4PL) виступають як інтегратори логістичних ланцюгів, координуючи роботу різних логістичних операторів та управляючи всім ланцюгом постачань клієнта. Нарешті, провайдери п'ятого рівня (5PL) використовують сучасні інформаційні технології та електронну комерцію для побудови

глобальних логістичних мереж.

Ефективність логістичного аутсорсингу забезпечується за умови: чіткого визначення цілей і очікуваних результатів; правильного вибору логістичного оператора; формалізації рівня сервісу (SLA); інтеграції інформаційних систем; постійного контролю та оцінювання результатів співпраці.

Вибір між *інсорсингом* (виконання логістичних функцій власними силами підприємства) та *аутсорсингом* (передача логістичних функцій спеціалізованим зовнішнім провайдером) є стратегічним управлінським рішенням, що визначає ефективність функціонування логістичної системи підприємства та рівень його конкурентоспроможності. При прийнятті рішення доцільно враховувати такі критерії:

- стратегічну значущість логістичних функцій;
- рівень логістичних витрат;
- потребу в контролі та конфіденційності;
- складність і масштаб логістичних операцій;
- наявність власних ресурсів і компетенцій;
- гнучкість і адаптивність логістичної системи;
- рівень ризиків та відповідальності.

**Таблиця 9.1 – Критерії оцінки при виборі між інсорсингом і аутсорсингом логістичних функцій**

Критерій	Пояснення	Вплив на вибір
Стратегічна значущість логістичних функцій	Наскільки логістика критична для конкурентоспроможності підприємства	Висока значущість → інсорсинг; низька → аутсорсинг
Рівень логістичних витрат	Вартість виконання логістичних операцій власними силами vs через сторонніх операторів	Високі витрати на інсорсинг → перевага аутсорсингу
Потреба в контролі та конфіденційності	Необхідність зберігати комерційну та виробничу інформацію під контролем	Висока → інсорсинг; низька → можливий аутсорсинг
Складність і масштаб логістичних операцій	Масштаб процесів, кількість маршрутів, видів транспорту, складність управління запасами	Велика складність без власних ресурсів → аутсорсинг; контрольовані процеси → інсорсинг
Наявність власних ресурсів і компетенцій	Кваліфікований персонал, транспорт, складські потужності	Високі ресурси → інсорсинг; низькі → аутсорсинг
Гнучкість і адаптивність логістичної системи	Можливість швидко реагувати на зміни попиту та ринку	Потреба в високій гнучкості → аутсорсинг або гібридна модель
Рівень ризиків та відповідальності	Внутрішні та зовнішні ризики (збої постачань, фінансові ризики, ризик репутації)	Високий ризик → аутсорсинг з професійними операторами або контрольоване поєднання

Інсорсинг забезпечує: повний контроль над логістичними процесами; високу інтеграцію з виробництвом і маркетингом; накопичення внутрішньої експертизи. Водночас інсорсинг потребує значних інвестицій у інфраструктуру та персонал і може знижувати гнучкість у разі змін ринкових умов.

Аутсорсинг дозволяє: зменшити постійні витрати; скористатися професійними компетенціями логістичних операторів; підвищити якість сервісу та швидкість реагування на зміни попиту. Разом з тим аутсорсинг пов'язаний із ризиками втрати контролю та залежності від зовнішніх партнерів.

На практиці все частіше застосовується гібридна модель, за якої стратегічно важливі логістичні функції залишаються на інсорсингу, а допоміжні або стандартні операції передаються на аутсорсинг. Такий підхід дозволяє поєднати переваги обох моделей і мінімізувати їх недоліки.

Основні підходи до формування логістичного управління підприємством, як інтегрованої логістичної системи, полягають у реалізації етапів:

- визначення мети та логістичних функцій в логістиці постачання, керуючись принципами пріоритетності цілей загальнопідприємницької логістики;

- формулювання логістичних принципів функціонування постачання та їх матеріалізація в процесі руху матеріальних потоків від виробника до складу матеріалів;

- визначення мети та логістичних функцій у сфері виробництва, керуючись принципом пріоритетності цілей загальної підприємницької логістики, принципом відсутності конфліктів;

- формулювання логістичних принципів функціонування сфери виробництва;

- визначення мети та логістичних функцій в логістиці збуту, керуючись принципом пріоритетності та єдності;

  - формулювання логістичних принципів системи збуту;

- виявлення різноспрямованих економічних цілей усередині функціональних логістик та формулювання принципів усунення протиріч між ними;

- виявлення цільових протиріч між функціональними логістиками та формування принципів оптимізації компромісних проектних рішень;

- реалізація принципів оптимізації та корекція проектних логістичних рішень підприємницького та функціонально-галузевого характеру.

Логістичне управління є внутрішнє (внутрішньовиробничі),

зовнішнє та інтегроване.

Зовнішні мікрологістичні системи вирішують питання, пов'язані з управлінням та оптимізацією матеріальних та супутніх їм потоків від їх джерел до пунктів призначення поза виробничого технологічного циклу. До цих систем належать логістичні системи збуту та постачання підприємства. Елементами цих систем є структури, що виконують різні логістичні операції по транспортуванню, складуванню, зберіганню, вантажопереробці, які разом з товаропровідною мережею постачальників і складають зовнішню логістичну систему. Основним завданням логістичного управління в таких системах є координація логістичних функцій та узгодження цілей постачальників, посередників та споживачів.

**Внутрішньовиробничі** мікрологістичні системи – оптимізація управління матеріальними потоками у виробничій системі. *Виробнича система* – цілеспрямований процес, завдяки якому здійснюється перетворення окремих елементів системи в корисну продукцію.

Метою виробничої системи є випуск продукції. Виробництво включає безпосередньо технологічні процеси та допоміжні операції, які є пов'язаними з виготовленням продукції. У виробничій системі підсистема планування та контроль є системою, що здійснює продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням величин, що входять, у вихідні результати. Підсистема планування та контролю отримує інформацію, яка надходить з підсистеми, що опрацьовує та видає рішення, як повинна працювати ця продуктивна система.

Критеріями оптимізації функціонування внутрішньовиробничих логістичних систем є мінімізація собівартості продукції та мінімізація тривалості виробничого періоду при забезпеченні заданого рівня якості готової продукції.

Внутрішньовиробнича та зовнішня логістичні системи формують **інтегровану** мікрологістичну систему, яка охоплює виробничо-розподільчий цикл. В цю систему входять процеси закупівлі матеріальних ресурсів та організації постачання, внутрішньовиробничі логістичні функції, логістичні операції при організації продажу готової продукції споживачам та післяпродажному сервісу.

Визначальною для формування інтегрованих логістичних систем є концепція мінімізації загальних логістичних витрат та концепція управління якістю на всіх етапах виробничо-розподільчого циклу.

Для досягнення високого рівня координації логістичної діяльності в межах підприємства зазвичай застосовують такі управлінські стратегії:

Інтеграційна стратегія – зменшення витрат, підвищення швидкості обслуговування та узгодження між підрозділами. Передбачає об'єднання всіх логістичних функцій (закупівля, виробництво, складування, транспортування) в єдину систему управління.

Централізована стратегія – оптимізація запасів, стандартизація процесів, контроль за витратами. Управління логістикою здійснюється через єдиний центр або департамент, який координує всі операції.

Децентралізована стратегія – швидка реакція на місцеві потреби, більша гнучкість. Логістичні рішення приймаються на рівні окремих підрозділів або регіонів.

Стратегія координації через ІТ-системи (цифрова інтеграція) – реальний час обробки інформації, зниження людського фактору, покращення прогнозування. Використання ERP-, WMS-, TMS-систем для інтеграції процесів: планування закупівель, управління запасами, моніторинг перевезень.

Стратегія співпраці з партнерами (Supply Chain Collaboration) – оптимізація ланцюга постачання, зменшення часу доставки, спільне планування виробництва та запасів. Встановлення тісної взаємодії з постачальниками та дистриб'юторами.

Стратегія гнучкої логістики (Agile Logistics). Орієнтована на швидке реагування на зміни ринку, коливання попиту та форс-мажори. Використовуються адаптивні маршрути доставки, мобільні склади, резервні ресурси.

Вибір форми організації логістичного управління повинен забезпечувати системність, економічну ефективність та стратегічну узгодженість логістики з цілями підприємства. Для сучасних підприємств найбільш перспективними є інтегрована та процесна форми, особливо в умовах цифровізації та розвитку ланцюгів постачання.

## **9.2 Сервісна складова маркетингової політики розподілення**

Сервісна складова маркетингової політики розподілу є критично важливим елементом конкурентної стратегії сучасного підприємства. В умовах високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів якість логістичного обслуговування часто стає вирішальним фактором вибору постачальника, навіть більш значущим, ніж ціна чи характеристики продукту.

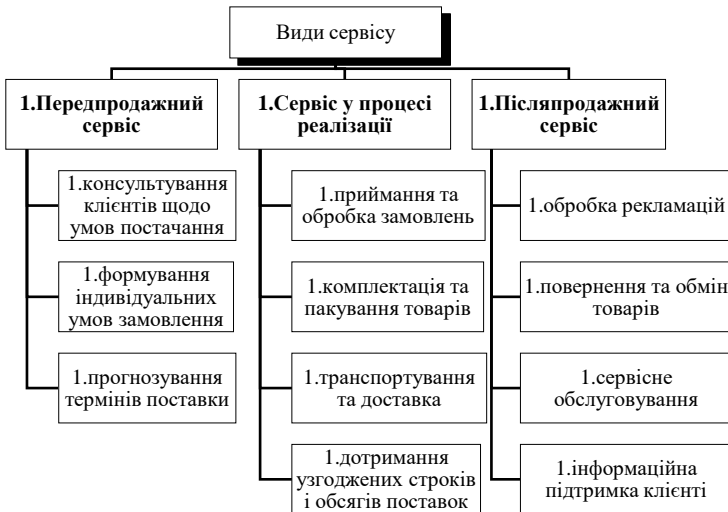
Логістичний сервіс являє собою комплекс послуг, які надаються підприємством своїм клієнтам у процесі виконання замовлень та

доставки товарів. Він охоплює весь спектр взаємодії зі споживачем – від моменту отримання замовлення до післяпродажного обслуговування. Високий рівень логістичного сервісу створює додаткову цінність для клієнта та може бути джерелом конкурентної переваги підприємства.

**Логістичний сервіс** – це сукупність логістичних послуг, що надаються споживачам до, під час і після реалізації товару з метою забезпечення своєчасної, точної та якісної доставки продукції з мінімальними витратами. Логістичний сервіс можна розглядати у трьох основних аспектах. По-перше, це сукупність нематеріальних результатів логістичної діяльності, які задовольняють потреби споживачів. По-друге, це процес надання логістичних послуг, який включає всі операції та процедури взаємодії з клієнтом. По-третє, це підсистема логістичної системи підприємства, яка забезпечує виконання сервісних функцій.

**Довідково:**  
**Логістична послуга** – це окрема завершена дія або сукупність дій у сфері логістики, що надається споживачеві з метою забезпечення ефективного руху матеріальних, інформаційних і супровідних потоків від постачальника до кінцевого споживача з дотриманням визначених параметрів якості, часу, місця та вартості.

Логістичний сервіс традиційно поділяється на три рівні залежно від моменту надання послуг відносно основної угоди (рис. 9.3).



**Рисунок 9.3 – Рівні логістичного сервісу**

Передпродажний сервіс включає всі послуги, які надаються потенційним клієнтам до укладання договору. Це консультації щодо асортименту продукції, умов постачання та можливостей підприємства,

надання зразків товару, розробка індивідуальних пропозицій, допомога в плануванні закупівель. Передпродажний сервіс має на меті привернути увагу клієнта, продемонструвати переваги співпраці з підприємством та сформувати довіру до нього як до надійного партнера.

Сервіс у процесі реалізації охоплює всі послуги, пов'язані безпосередньо з виконанням замовлення клієнта. Це прийняття та обробка замовлення, формування асортименту відповідно до специфікації, упакування товару, організація доставки, надання інформації про статус виконання замовлення. Якість сервісу на цьому етапі безпосередньо впливає на задоволеність клієнта угодою та його бажання продовжувати співпрацю.

Післяпродажний сервіс включає послуги, що надаються після доставки товару клієнту. До них належать гарантійне та післягарантійне обслуговування, технічна підтримка, обробка рекламаций та повернень, навчання персоналу клієнта роботі з продукцією, моніторинг задоволеності клієнта. Якісний післяпродажний сервіс сприяє формуванню довгострокових відносин з клієнтами та забезпечує їх лояльність.

Логістичний сервіс складається з численних елементів, кожен з яких вносить свій внесок у загальну якість обслуговування клієнтів.

Час виконання замовлення є одним з найбільш важливих показників сервісу. Він включає час на обробку замовлення, комплектацію товару, його відвантаження та доставку клієнту. Сучасні споживачі очікують все швидшого виконання замовлень, що змушує підприємства оптимізувати свої логістичні процеси та інвестувати в автоматизацію. Важливою є не тільки швидкість, а й пунктуальність – здатність виконувати замовлення точно в обумовлений строк.

Надійність постачань характеризує здатність підприємства стабільно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Вона проявляється у відсутності затримок, помилок у комплектації, пошкоджень товару під час транспортування. Висока надійність формує довіру клієнтів та дозволяє їм краще планувати власну діяльність, знижуючи потребу в страхових запасах.

Гнучкість обслуговування відображає здатність підприємства адаптуватися до специфічних потреб окремих клієнтів. Це може включати можливість терміноних поставок, роботу в позаробочий час, індивідуальне упакування, часткові поставки, зміну умов договору. Висока гнучкість особливо цінується в сегменті бізнес-клієнтів, де кожен замовник може мати унікальні вимоги.

Повнота асортименту означає здатність підприємства задовольнити всі потреби клієнта в межах певної товарної категорії.

Клієнти цінують можливість придбати все необхідне у одного постачальника, що спрощує процес закупівель та знижує загальні витрати на логістику.

Наявність товару на складі визначається рівнем виконання замовлень з наявних запасів без затримок. Високий показник наявності товару означає, що клієнт може отримати потрібну продукцію негайно, без очікування додаткових поставок.

Інформаційна підтримка включає надання клієнтам актуальної та точної інформації про наявність товару, статус виконання замовлення, місцезнаходження вантажу в процесі доставки. Сучасні інформаційні системи дозволяють клієнтам отримувати таку інформацію в режимі реального часу через веб-портали або мобільні додатки.

Зручність оформлення замовлення стосується простоти та доступності каналів комунікації з підприємством. Клієнти повинні мати можливість розміщувати замовлення зручним для них способом – через менеджера, телефоном, електронною поштою, через веб-сайт або мобільний додаток.

Основою логістичного сервісу є логістична послуга – важливий об’єкт управління, який потребує стандартизації, контролю якості та постійного вдосконалення (рис. 9.4).



Рисунок 9.4 – Основні види логістичних послуг

Логістичні послуги забезпечують безперервність матеріальних потоків; підвищують ефективність ланцюгів постачання; формують конкурентні переваги; сприяють зміцненню партнерських відносин; підвищують загальний рівень логістичного сервісу.

Якість логістичної послуги визначається ступенем відповідності фактичних результатів логістичного обслуговування встановленим вимогам споживача та стандартам підприємства. Для її оцінювання застосовують систему кількісних і якісних показників. Показники якості логістичної послуги (табл. 9.2)

**Таблиця 9.2 – Показники якості логістичної послуги**

Показник	Характеристика
Своєчасність виконання	Частка замовлень, виконаних у встановлені терміни
Точність виконання замовлення	Відповідність фактичного обсягу, асортименту та комплекстості замовлення умовам договору
Надійність доставки	Стабільність і безперервність виконання логістичних операцій
Збереження вантажу	Рівень пошкоджень, втрат або псування товарів у процесі транспортування і зберігання
Гнучкість обслуговування	Здатність адаптувати логістичні послуги до змін вимог клієнта
Швидкість реагування	Час обробки замовлення та реагування на запити чи реклаमाції клієнтів
Інформаційна прозорість	Повнота, точність і своєчасність інформації про статус замовлення
Рівень логістичних витрат	Співвідношення вартості логістичної послуги та отриманого результату
Доступність сервісу	Зручність замовлення та отримання логістичних послуг
Рівень задоволеності клієнта	Узагальнююча оцінка якості логістичної послуги з боку споживача

Сукупність показників якості логістичної послуги дозволяє комплексно оцінити ефективність логістичного обслуговування, виявити «вузькі місця» у ланцюгу постачання та сформулювати напрями його вдосконалення.

*Рівень логістичного обслуговування* – це узагальнений показник якості сервісу, який відображає ступінь задоволення потреб клієнтів. Він може вимірюватися різними методами залежно від специфіки бізнесу та наявних даних.

Кількісна оцінка рівня сервісу базується на об'єктивних вимірюваних показниках. Найпоширенішою формулою є відношення фактично наданих послуг до теоретично можливих або запланованих, виражене у відсотках. Наприклад, якщо підприємство виконало 95 замовлень із 100 у встановлений строк, рівень сервісу за цим критерієм становить 95%.

Для комплексної оцінки використовуються системи показників, які охоплюють різні аспекти сервісу. Це можуть бути показники своєчасності доставки, точності виконання замовлень, відсутності пошкоджень, якості документального оформлення, швидкості реагування на запити клієнтів. Кожному показнику може присвоюватися вага відповідно до його важливості для клієнтів, після чого розраховується зважений інтегральний показник рівня сервісу.

Якісна оцінка рівня сервісу базується на суб'єктивному сприйнятті якості обслуговування клієнтами. Вона проводиться шляхом опитувань, анкетування, глибоких інтерв'ю з клієнтами. Клієнтів просять оцінити різні аспекти сервісу за шкалою, наприклад, від 1 до 5 або від 1 до 10. Якісна оцінка дозволяє виявити проблемні зони в обслуговуванні та зрозуміти, які саме аспекти сервісу є найбільш важливими для клієнтів.

Метод вартісних показників оцінює рівень сервісу через призму витрат та втрат. Він враховує витрати на забезпечення певного рівня сервісу та втрати від його недостатності (втрачені продажі, штрафи за затримки, компенсації клієнтам). Оптимальний рівень сервісу досягається в точці, де сумарні витрати та втрати є мінімальними.

Підвищення рівня логістичного сервісу, як правило, вимагає додаткових витрат. Підприємству необхідно підтримувати більші запаси для забезпечення високої наявності товару, інвестувати в швидший транспорт для скорочення часу доставки, наймати більше персоналу для якісного обслуговування клієнтів, впроваджувати дорожчі інформаційні системи.

Однак залежність між рівнем сервісу та витратами не є лінійною. Початкове підвищення рівня сервісу може досягатися відносно невеликими витратами за рахунок оптимізації процесів та усунення неефективності. Але подальше зростання рівня сервісу вимагає експоненціального збільшення витрат.

Водночас високий рівень сервісу приносить відповідні вигоди: зростання обсягів продажів, можливість встановлення вищих цін, збільшення частки ринку, підвищення лояльності клієнтів, зменшення маркетингових витрат на залучення нових клієнтів. Тому кожне підприємство має знайти оптимальний баланс між рівнем сервісу та витратами, враховуючи специфіку свого ринку та очікування цільових клієнтів.

Різні сегменти клієнтів можуть мати різні очікування щодо рівня обслуговування та готовність платити за нього. Тому багато підприємств застосовують стратегію диференційованого сервісу, пропонуючи різні рівні обслуговування для різних категорій клієнтів.

Критеріями сегментації можуть бути обсяг закупівель,

прибутковість клієнта, стратегічна важливість, специфічні потреби. Ключовим клієнтам, які забезпечують значну частину доходу підприємства, може надаватися преміальний рівень сервісу з індивідуальним менеджером, пріоритетною обробкою замовлень, гнучкими умовами оплати. Середнім клієнтам пропонується стандартний рівень сервісу з добрим співвідношенням якості та ціни. Дрібним клієнтам може надаватися базовий рівень сервісу з обмеженими опціями, але за нижчу ціну.

Така диференціація дозволяє оптимізувати використання ресурсів підприємства, концентруючи зусилля на найбільш цінних клієнтах, водночас обслуговуючи весь ринок.

### 9.3 Організація та управління складами та центрами розподілу

Склади та розподільчі центри є ключовими елементами логістичної інфраструктури підприємства. Вони виконують критично важливі функції збереження товарів, консолідації та розподілення вантажів, а також надання різноманітних послуг з доданою вартістю. Ефективна організація складського господарства безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів та загальні логістичні витрати. *Складська діяльність* – це планові і систематичні заходи підприємств щодо зберігання і сортування матеріальних запасів за умов забезпечення встановлених вимог до їх якості і кількості. *Склад* – це інженерна споруда стаціонарного чи мобільного характеру призначена для накопичування та зберігання матеріальних цінностей.

До основних функцій складу відносять:

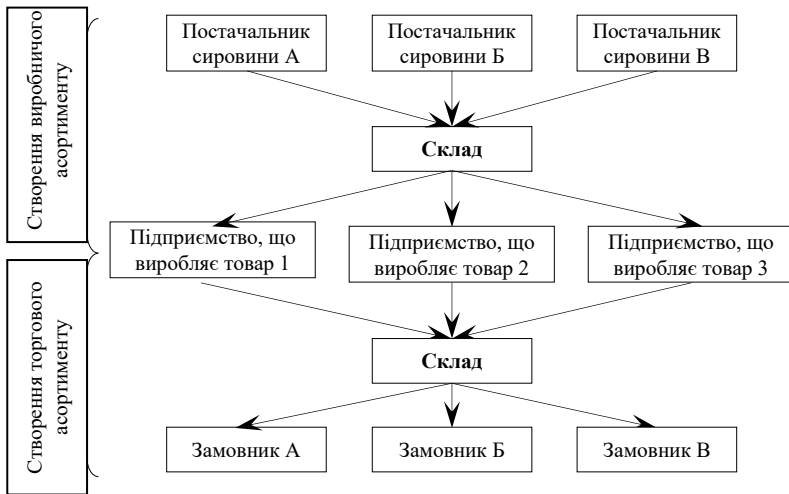
- перетворення виробничого асортименту у споживчий – створення необхідного асортименту для виконання замовлень клієнтів (рис. 9.5). Дана функція сприяє ефективному виконанню замовлень і здійсненню більш частіших поставок і в тому обсязі, який необхідний клієнту;

- складування та зберігання - вирівнювання тимчасової різниці між випуском продукції та її споживанням, можливість здійснення безперервного виробництва та постачання товарних запасів;

- надання послуг. За цією функцією склад може надавати клієнтам різні послуги, що забезпечують підприємству високий рівень обслуговування клієнтів. До них відносять:

- підготовка товарів до продажу;
- перевірка функціонування устаткування, монтаж;
- надання продукції товарного виду, попередня обробка;
- транспортно-експедиційні послуги;

- консолідація і транспортування.



**Рисунок 9.5 – Схема організації складського (розподільчого) центру**

Склади в сучасних логістичних системах виконують набагато ширше коло функцій, ніж просто зберігання товарів. Вони є активними елементами ланцюга постачань, які забезпечують безперерійність матеріальних потоків та створюють додаткову цінність.

Функція зберігання залишається однією з основних. Склади забезпечують збереження товарів у належному стані протягом необхідного часу, захищаючи їх від пошкоджень, псування, крадіжок. Ця функція особливо важлива для підприємств із сезонним характером виробництва або попиту, коли необхідно створювати запаси для вирівнювання коливань.

Консолідація вантажів передбачає збирання невеликих партій товарів від різних постачальників або виробничих підрозділів для формування великих партій, які можна транспортувати більш ефективно. Це дозволяє знижувати транспортні витрати за рахунок економії на масштабі та повнішого використання вантажопідйомності транспортних засобів.

Розподілення (розбирання) вантажів є протилежним процесом, коли великі партії товарів розділяються на менші для відправки різним клієнтам. Розподільчі центри приймають повні вантажівки або контейнери з товарами, після чого формують замовлення для окремих

клієнтів та організують їх доставку.

Крос-докінг – це технологія, при якій товари, що надходять на склад, не зберігаються, а одразу переадресовуються для відвантаження клієнтам. Вантаж перебуває на складі мінімальний час, як правило, менше доби. Це знижує витрати на зберігання та прискорює оборотність товарів, але вимагає високої координації та точності планування.

Сортування та комплектація включають підбір товарів відповідно до специфікації замовлень клієнтів. Це може бути комплектація асортиментного набору з різних товарних позицій, поділ великих партій на менші, формування індивідуальних наборів для конкретних замовників.

Послуги з доданою вартістю перетворюють сучасні склади на багатофункціональні центри. Це може включати упакування та переупакування товарів, маркування, нанесення штрих-кодів або RFID-міток, складання простих виробів, контроль якості, повернення та ремонт дефектної продукції. Надання таких послуг дозволяє відстрочити остаточне доопрацювання продукції до моменту отримання замовлення від клієнта, що підвищує гнучкість та знижує ризики.

Інформаційна функція пов'язана зі збором, обробкою та передачею інформації про рух товарів, стан запасів, виконання замовлень. Сучасні інформаційні системи складського управління надають можливість відстежувати кожен одиницю товару в режимі реального часу.

Склади можна класифікувати за різними критеріями залежно від їхнього призначення, конструктивних особливостей, місця в логістичному ланцюгу.

**Таблиця 9.3 – Класифікація складів**

Класифікаційна ознака	Вид складу
За призначенням та місцем у логістичному ланцюгу	Склади сировини та матеріалів
	Виробничі склади
	Склади готової продукції виробника
	Оптово-розподільчі склади
	Роздрібні склади
	Транзитно-перевалочні склади
За формою власності	Митні склади
	Власні
	Загального користування (комерційні)
	Орендовані
За конструктивними особливостями	Закриті
	Напівзакриті
	Відкриті
	Спеціалізовані
За рівнем технічного оснащення	Клас А; Клас В; Клас С; Клас D

За призначенням та місцем у логістичному ланцюгу розрізняють склади сировини та матеріалів, які обслуговують виробничі потреби підприємства; виробничі склади, де зберігається незавершена продукція та напівфабрикати; склади готової продукції виробника; оптово-розподільчі склади, призначені для обслуговування оптової торгівлі; роздрібні склади при магазинах; транзитно-перевалочні склади, де відбувається зміна виду транспорту або консолідація вантажів; митні склади для тимчасового зберігання імпортованих товарів.

За формою власності склади поділяються на власні, які належать підприємству та обслуговують його потреби; загального користування або комерційні, які надають послуги зберігання різним клієнтам на комерційній основі; орендовані, де підприємство орендує складські площі на певний період.

За конструктивними особливостями виділяють закриті склади у вигляді будівель, які забезпечують максимальний захист товарів; напівзакриті у вигляді навісів; відкриті складські майданчики для товарів, які не потребують захисту від атмосферних впливів; спеціалізовані склади з особливими умовами зберігання, наприклад, холодильні камери, резервуари для рідких вантажів, бункери для сипучих матеріалів.

За рівнем технічного оснащення склади класифікуються від класу А (найвищий) до класу D (найнижчий). Склади класу А – це сучасні логістичні центри з повною автоматизацією процесів, високими стелями, ефективними системами зберігання, сучасними системами безпеки та клімат-контролю. Склади класу В мають добре обладнання, але можуть не мати всіх характеристик класу А. Склади класу С – це капітальні утеплені приміщення без спеціального обладнання. Клас D включає підвальні приміщення, ангари, гаражі, неутеплені ангари.

Ефективна організація складського простору передбачає раціональне розміщення різних функціональних зон та оптимізацію потоків руху товарів та персоналу.

Зона приймання призначена для розвантаження транспортних засобів, перевірки відповідності отриманих товарів супровідним документам, контролю кількості та якості, оформлення прийманих документів. Ця зона повинна мати достатню площу для тимчасового розміщення прийнятих вантажів та бути обладнана необхідними засобами вантажопереробки.

Зона зберігання займає найбільшу площу складу і призначена для розміщення товарних запасів на тривалий або середньостроковий період. Вона може поділитися на підзони залежно від характеристик товарів, інтенсивності обороту, режиму зберігання. Популярним

принципом організації є розміщення швидкообертових товарів ближче до зони комплектації для скорочення переміщень.

Зона комплектації використовується для формування замовлень клієнтів. Тут товари відбираються з місць зберігання відповідно до специфікації замовлень та збираються разом. Ефективність цієї зони критично важлива, оскільки комплектація часто є найбільш трудомістким процесом на складі.

Зона експедиції призначена для підготовки сформованих замовлень до відвантаження. Тут здійснюється контрольна перевірка комплектності, упакування, маркування, оформлення відвантажувальних документів, консолідація замовлень за маршрутами доставки.

Зона відвантаження обладнана для завантаження товарів у транспортні засоби. Сучасні склади мають рампи на рівні кузова вантажівки, що прискорює процес завантаження.

Допоміжні зони включають приміщення для зберігання порожньої тари та пакувальних матеріалів, зону повернень для обробки товарів, що надійшли назад від клієнтів, адміністративні приміщення, зони для зарядки акумуляторів навантажувачів, соціально-побутові приміщення для персоналу.

При плануванні складу важливо забезпечити логічний та ефективний потік товарів від зони приймання через зону зберігання та комплектації до зони відвантаження, мінімізуючи зустрічні переміщення та зайві маршрути. Ідеальним вважається прямолінійний або U-подібний потік, коли товари входять з одного боку складу, а виходять з іншого, або коли вхід та вихід знаходяться на одному боці, але потік всередині складу організований так, щоб уникати перетинів.

Планування складу має відповідати наступним вимогам:

- виключення негативного впливу одних запасів на інші при їх зберіганні;

- застосування найбільш раціональних способів розміщення і укладки запасів;

- забезпечення можливості найбільш ефективного застосування підйомно-транспортного устаткування.

При плануванні складських приміщень слід дотримуватися наступних умов:

- оптимальне використання складських приміщень;

- максимальна ефективність при роботі із матеріальними запасами;

- підвищення економічності всіх складських операцій;

- гнучка організація роботи складського персоналу і устаткування.

При виборі варіанта планування складських приміщень

визначають найбільш оптимальне співвідношення між робочим об'ємом/площею складу, чисельністю обслуговуючого персоналу і рівнем механізації складських робіт. При цьому приймають до уваги такі характеристики матеріальних запасів, як фізичні властивості, об'єм і частоту переміщення, частоту відбору, швидкість реалізації.

Планування складських приміщень залежить від виробничої орієнтації складу – на збереження матеріальних запасів чи на їх розподіл. Склади із невисокою інтенсивністю товарообороту проектують таким чином, щоб максимізувати використання корисного об'єму складу, призначеного для зберігання запасів. У випадку виконання складом розподільчої функції, він повинен забезпечувати максимальну пропускну здатність.

Вибір системи зберігання та обладнання є стратегічним рішенням, яке визначає ефективність використання складського простору, швидкість операцій та загальну продуктивність складу.

Стелажні системи є найпоширенішим способом організації зберігання. Фронтальні (паллетні) стелажі забезпечують прямий доступ до кожного паллета, що зручно для широкого асортименту товарів. Накопичувальні (глибинні) стелажі дозволяють зберігати паллети в кілька рядів у глибину, економлячи простір, але обмежуючи доступ за принципом LIFO (останній зайшов – перший вийшов). Набігаючі стелажі працюють за принципом FIFO (перший зайшов – перший вийшов), що важливо для продуктів з обмеженим терміном придатності. Мезонінні стелажі створюють додаткові рівні для збільшення корисної площі. Консольні стелажі використовуються для довгомірних вантажів. Гравітаційні стелажі застосовують нахилені ролюкові доріжки, по яких паллети переміщуються під дією власної ваги.

Системи адресного зберігання передбачають присвоєння кожному місцю на складі унікального коду або адреси. Це дозволяє точно відстежувати місцезнаходження кожної одиниці товару, оптимізувати використання простору, швидко знаходити потрібні товари. Комп'ютерна система управління складом автоматично призначає товарам оптимальні місця зберігання та формує завдання для персоналу.

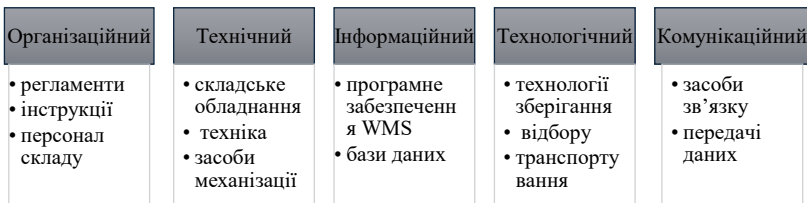
Вантажопідйомне обладнання забезпечує переміщення товарів усередині складу. Ручні гідравлічні візки (рокли) використовуються для переміщення паллетів на невеликі відстані. Електричні штабелери дозволяють піднімати та опускати вантажі на стелажі висотою до 5-6 метрів. Вилочні навантажувачі (ричтраки) можуть піднімати вантажі на більшу висоту та переміщувати їх на значні відстані. Існують різні типи навантажувачів залежно від умов експлуатації та вимог до підйомної

висоти.

Конвеєрні системи автоматизують переміщення товарів між різними зонами складу. Роликові, стрічкові та ланцюгові конвеєри дозволяють створювати складні транспортні маршрути, значно прискорюючи процеси та знижуючи трудові витрати.

Автоматизовані системи зберігання та комплектації представляють найвищий рівень складської автоматизації. Автоматизовані стелажні склади (AS/RS) використовують комп'ютерно-керовані крани-штабелери для розміщення та вилучення палетів. Карусельні системи обертають товари до оператора за принципом "товар до людини", що значно прискорює комплектацію. Автоматичні системи сортування розподіляють товари за напрямками відправки без участі персоналу.

Після формування матеріально-технічної бази складу та оснащення його необхідним підйомно-транспортним, стелажним і допоміжним обладнанням ключового значення набуває питання ефективної організації та координації складських процесів. Саме на цьому етапі визначальну роль відіграє система управління складом, яка забезпечує інтеграцію технічних засобів, персоналу та інформаційних потоків у єдиний керований механізм. Наявність сучасного обладнання сама по собі не гарантує високої продуктивності складу без належного управління операціями приймання, зберігання, комплектації та відвантаження товарів. Тому логічним продовженням розгляду питань складського обладнання є аналіз принципів, функцій і інструментів системи управління складом. (WMS).



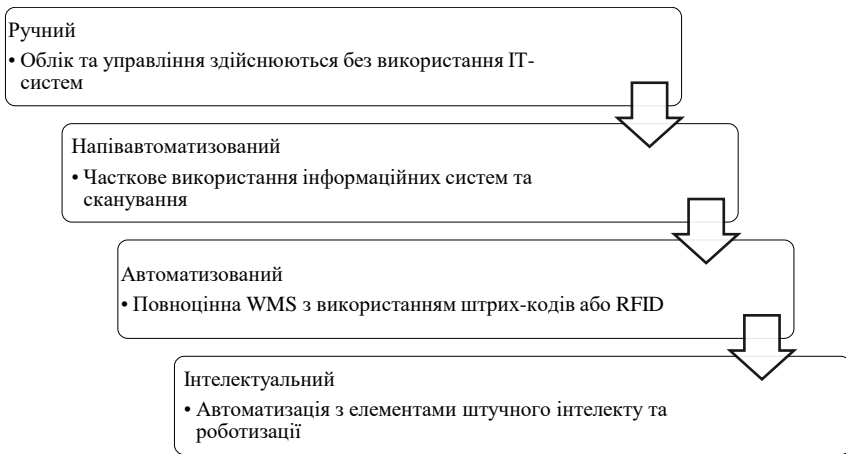
**Рисунок 9.6 – Структурні елементи системи управління складом**

Warehouse Management System (WMS) – це спеціалізоване програмне забезпечення, яке координує та оптимізує всі складські процеси. Сучасна WMS є серцем ефективного складу, забезпечуючи точність, швидкість та прозорість операцій.

Основні функції WMS включають управління прийманням товарів

з автоматичною ідентифікацією за штрих-кодами або RFID-мітками, інтелектуальне розміщення товарів на складі з урахуванням їх характеристик та оборотності, управління запасами в режимі реального часу, оптимізацію процесів комплектації з мінімізацією маршрутів пересування персоналу, контроль якості виконання операцій, управління відвантаженням з формуванням товаросупровідних документів, інтеграцію з транспортними та обліковими системами підприємства.

Технології автоматичної ідентифікації є невід'ємною частиною сучасних WMS. Штрих-кодування дозволяє швидко та точно ідентифікувати товари, місця зберігання, замовлення. RFID-технологія (радіочастотна ідентифікація) забезпечує безконтактне зчитування інформації з міток, що прискорює процеси та дозволяє одночасно ідентифікувати кілька об'єктів. Голосове керування (voice picking) дозволяє операторам отримувати завдання та підтверджувати виконання за допомогою голосових команд, звільняючи руки для роботи.



**Рисунок 9.7 – Рівні автоматизації системи управління складом**

Ефективність складу значною мірою залежить від організації праці персоналу. Чітко визначені посадові обов'язки, ефективні процедури та мотивація співробітників є критично важливими.

Основні категорії складського персоналу включають завідувача складом, який відповідає за загальне управління та координацію; старших зміни, які керують оперативною роботою у своїх змінах;

операторів навантажувачів, відповідальних за переміщення та розміщення вантажів; комплектувальників, які відбирають товари для замовлень; приймальників та відвантажувачів, які обробляють вхідні та вихідні потоки; адміністраторів WMS, які підтримують роботу інформаційної системи.

Організація робочого часу може передбачати роботу в одну, дві або три зміни залежно від інтенсивності потоків та вимог клієнтів. Багато сучасних складів, особливо в електронній комерції, працюють цілодобово, щоб забезпечити швидку обробку замовлень.

Системи мотивації поєднують фіксовану заробітну плату з преміями за виконання нормативів продуктивності, точність роботи, відсутність помилок. Важливим є створення безпечних умов праці та інвестиції в розвиток персоналу через навчання та підвищення кваліфікації. Для контролю та постійного вдосконалення складських операцій використовується система ключових показників ефективності.

Показники продуктивності вимірюють обсяги оброблених вантажів на одиницю ресурсів. Це можуть бути палети або замовлення, оброблені одним працівником за годину або зміну, загальна пропускна здатність складу за певний період.

Показники точності відображають якість виконання операцій. До них належать точність комплектації (відсоток замовлень, зібраних без помилок), точність інвентаризації (відповідність фактичних залишків обліковим даним), відсоток пошкоджень товару на складі.

Показники часу характеризують швидкість виконання операцій. Це час від надходження замовлення до його відвантаження, час обороту товару на складі, час простою транспортних засобів при завантаженні/розвантаженні. Показники використання ресурсів оцінюють ефективність використання складської інфраструктури. Коефіцієнт використання складських площ показує, яка частина площі фактично задіяна для зберігання. Коефіцієнт використання об'єму враховує також висоту зберігання.

Фінансові показники включають вартість зберігання одиниці товару, загальні операційні витрати на одиницю оброблених вантажів, рентабельність складських операцій. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє виявляти проблемні зони, порівнювати результати з галузевими бенчмарками, приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення складських процесів.

На відміну від традиційних складів, розподільчі центри орієнтовані не стільки на зберігання, скільки на прискорення руху матеріальних потоків і підвищення рівня обслуговування споживачів. Розподільчі центри є еволюційним розвитком традиційних складів,

орієнтованим на швидкий оборот товарів та активне їх перетворення. На відміну від класичних складів зберігання, розподільчі центри зосереджені на динамічних процесах приймання, сортування, комплектації та відправки товарів.

**Довідково:**  
**Розподільчий центр** – це логістичний об'єкт, призначений для приймання, короткострокового зберігання, обробки, комплектації та розподілу товарів між різними ланками системи розподілу з мінімальними витратами часу і ресурсів.

Ключовою особливістю центрів є мінімізація часу зберігання товарів. Продукція надходить у центр великими партіями від виробників або імпортерів, після чого швидко розподіляється на замовлення для окремих клієнтів та відправляється їм. Середній час зберігання товару в розподільчому центрі може становити від кількох годин до кількох днів, на

відміну від традиційних складів, де товари можуть зберігатися тижнями або місяцями.

**Таблиця 9.4 – Класифікація розподільчих центрів**

Критерій	Види
За масштабом обслуговування	Міжнародні, національні, регіональні, локальні
За товарною спеціалізацією	Універсальні, спеціалізовані
За формою власності	Власні, орендовані, комерційні (3PL)
За рівнем автоматизації	Ручні, автоматизовані, роботизовані
За логістичною функцією	Транзитні, накопичувальні, змішані

Технологічні особливості розподільчих центрів: висока пропускна спроможність; застосування систем WMS, TMS, ERP; використання конвеєрних систем і автоматичних сортувальників; впровадження технологій штрих-кодування та RFID; організація крос-докінгу та швидкої комплектації замовлень.

Технологія крос-докінгу широко використовується в розподільчих центрах. При повному крос-докінгу товари переміщуються з приймальної рампі безпосередньо на відвантажувальну без розміщення на зберігання. При частковому крос-докінгу може відбуватися коротке зберігання для синхронізації з графіком відвантажень або додаткова обробка товарів. Зональне розміщення в розподільчих центрах часто організовується за географічним принципом, коли товари групуються за напрямками або регіонами доставки. Це прискорює процес формування маршрутних відправок та завантаження транспорту. Хаб-структура логістичної мережі передбачає використання центрального розподільчого центру (хабу), через який проходять всі або більшість потоків товарів між різними точками мережі. Така структура дозволяє консолідувати вантажопотоки, знижувати транспортні витрати, підвищувати ефективність використання транспорту. Регіональні

розподільчі центри можуть працювати як сателіти основного хабу, обслуговуючи локальні ринки.

Переваги створення розподільчих центрів: скорочення часу доставки товарів; зниження транспортних і складських витрат; підвищення гнучкості системи розподілу; оптимізація управління запасами; підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Таблиця 9.5 – Показники ефективності діяльності розподільчих центрів**

Група показників	Показник	Економічний зміст
Операційні	час обробки замовлення	період від надходження замовлення до його відвантаження
	пропускна спроможність	максимальна кількість замовлень або вантажів, що обробляються за одиницю часу
	швидкість комплектації	кількість замовлень, скомплектованих за одиницю часу
	рівень крос-докінгу	частка вантажів, що проходять центр без зберігання
Сервісні	рівень виконання замовлень	частка замовлень, виконаних повністю та вчасно
	точність комплектації	частка замовлень без помилок
	рівень задоволеності клієнтів	оцінка якості логістичного сервісу споживачами
Економічні	логістичні витрати на одиницю	витрати розподільчого центру на обробку одиниці товару
	собівартість обробки замовлення	сукупні витрати на виконання одного замовлення
	рентабельність діяльності	співвідношення прибутку до витрат або доходів
Запасів	оборотність запасів	кількість оборотів запасів за певний період
	середній рівень запасів	середній обсяг товарів, що зберігаються у центрі
	тривалість зберігання	середній час перебування товару в центрі
Використання ресурсів	кофіцієнт використання площі	частка ефективно використаної складської площі
	кофіцієнт використання обладнання	ступінь завантаження складської техніки
	продуктивність персоналу	обсяг оброблених замовлень на одного працівника
Якісні та контрольні	рівень втрат пошкоджень	частка втрат і пошкоджених товарів
	точність обліку запасів	відхилення між обліковими та фактичними залишками
	дотримання стандартів	відповідність операцій встановленим регламентам

Система показників ефективності діяльності розподільчих центрів

має комплексний характер і поєднує операційні, сервісні, економічні та ресурсні індикатори, що дозволяє всебічно оцінити результативність функціонування центру та приймати обґрунтовані управлінські рішення (табл. 9.5).

Розподільчі центри є ключовим елементом сучасних логістичних систем, які забезпечують ефективну організацію руху товарів у каналах розподілу та формують основу для розвитку оптової, роздрібною та електронної торгівлі. Система управління складом є ключовим елементом логістичної інфраструктури підприємства, що забезпечує ефективне управління матеріальними потоками, мінімізацію витрат і підвищення рівня логістичного сервісу в умовах сучасної економіки.

Сучасні тенденції розвитку складського господарства включають подальшу автоматизацію та роботизацію процесів, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації розміщення товарів, впровадження «зелених» технологій для зниження екологічного впливу, розвиток омніканальної логістики для обслуговування різних каналів продажу з єдиної складської інфраструктури. Ці інновації дозволяють підприємствам підвищувати ефективність, знижувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів у все більш конкурентному середовищі.



## Завдання для самоперевірки

### *Питання для самоперевірки*

1. У чому полягає роль складів у логістичному ланцюгу постачання?
2. Чим відрізняється традиційний склад від розподільчого центру?
3. Які основні функції виконують розподільчі центри?
4. Назвіть основні функціональні зони складу та їх призначення.
5. За якими критеріями класифікують склади в логістиці?
6. У чому полягає сутність системи управління складом (WMS)?
7. Яке місце розподільчих центрів у маркетинговій політиці розподілу?
8. Які показники використовують для оцінювання ефективності діяльності розподільчих центрів?
9. Які показники характеризують якість логістичного сервісу?
10. В чому полягає організація контролю на складах?

### *Тестові завдання*

1. Основною метою діяльності розподільчого центру є:
  - а) довгострокове зберігання товарів;

- б) прискорення руху товарів у каналах розподілу;
  - в) виробництво готової продукції.
- 2. Яка функція не є типовою для розподільчого центру?**
- а) комплектація замовлень;
  - б) сортування вантажів;
  - в) виготовлення продукції.
- 3. Система WMS призначена передусім для:**
- а) управління фінансами підприємства;
  - б) управління складськими операціями;
  - в) управління маркетинговими комунікаціями.
- 4. Яка зона складу використовується для формування замовлень клієнтів?**
- а) зона зберігання;
  - б) зона комплектації;
  - в) зона приймання.
- 5. Крос-докінг передбачає:**
- а) тривале зберігання товарів
  - б) обробку вантажів без розміщення на зберігання;
  - в) утилізацію пошкоджених товарів.
- 6. До операційних показників ефективності розподільчого центру належить:**
- а) рівень задоволеності клієнтів;
  - б) час обробки замовлення;
  - в) рентабельність діяльності.
- 7. Оборотність запасів характеризує:**
- а) якість складського обладнання;
  - б) швидкість оновлення товарних запасів;
  - в) рівень автоматизації складу.
- 8. Який цифровий інструмент забезпечує управління взаємовідносинами з клієнтами?**
- а) WMS;
  - б) TMS;
  - в) CRM.
- 9. Омніканальна модель розподілу означає:**
- а) використання одного каналу збуту;
  - б) ізольоване функціонування каналів;
  - в) інтегровану взаємодію всіх каналів збуту.
- 10. До переваг цифровізації розподільчих центрів належить:**
- а) зростання кількості ручних операцій;
  - б) зниження прозорості процесів<sup>4</sup>
  - в) підвищення точності обліку та швидкості обробки замовлень.

## Тема 10. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА КАНАЛИ У МАРКЕТИНГОВІЙ ПОЛІТИЦІ РОЗПОДІЛУ

10.1 Цифрові канали розподілу продукції.

10.2 Цифрові інструменти управління розподілом і збутом.

10.3 Цифрові комунікаційні інструменти підтримки каналів розподілу.

### Основні терміни та поняття теми:



*Цифрові канали розподілу, омніканальна стратегія, цифрові інструменти управління розподілом, партнерські портали, автоматизація email-маркетингу, drip-кампанії, nurturing кампанії, тригерні email, персоналізація контенту, BI-аналітика, предиктивна аналітика, прескриптивна аналітика.*

### 10.1 Цифрові канали розподілу продукції

Цифрова трансформація докорінно змінила підходи до розподілу товарів і послуг. Сучасні підприємства мають у своєму розпорядженні широкий спектр цифрових інструментів, які дозволяють оптимізувати канали збуту, скоротити витрати та покращити взаємодію з кінцевими споживачами.

Традиційні канали розподілу базувалися на фізичній присутності посередників: оптовиків, дистриб'юторів, роздрібних магазинів. Цифровізація створила альтернативні шляхи доставки товарів від виробника до споживача, часто минаючи традиційних посередників або суттєво змінюючи їхню роль. Сучасний маркетинг розподілу все частіше використовує **омніканальний підхід**, що передбачає безшовну інтеграцію всіх каналів комунікації та продажу. Це дозволяє формувати єдиний і послідовний досвід взаємодії клієнта з брендом незалежно від точки контакту. Омніканальність забезпечує гнучкість для споживача, підвищує задоволеність від покупки та дозволяє підприємству більш ефективно керувати каналами збуту і взаємодією з клієнтами. Клієнт може почати покупку в мобільному додатку, продовжити на вебсайті та завершити у фізичному магазині, отримуючи однаково високий рівень сервісу.

Цифровий канал розподілу являє собою сукупність взаємопов'язаних цифрових платформ, інструментів та технологій, що забезпечують рух товарів або послуг від виробника до кінцевого споживача через онлайн-середовище. На сучасному етапі розвитку цифрової економіки ці канали стають все більш важливими для бізнесу

будь-якого масштабу.

**Довідково:**  
**Розподільчий центр** – це логістичний об’єкт, призначений для приймання, короткострокового зберігання, обробки, комплектації та розподілу товарів між різними ланками системи розподілу з мінімальними витратами часу і ресурсів.

Основні типи цифрових каналів розподілу можна класифікувати за різними ознаками (рис. 10.1):

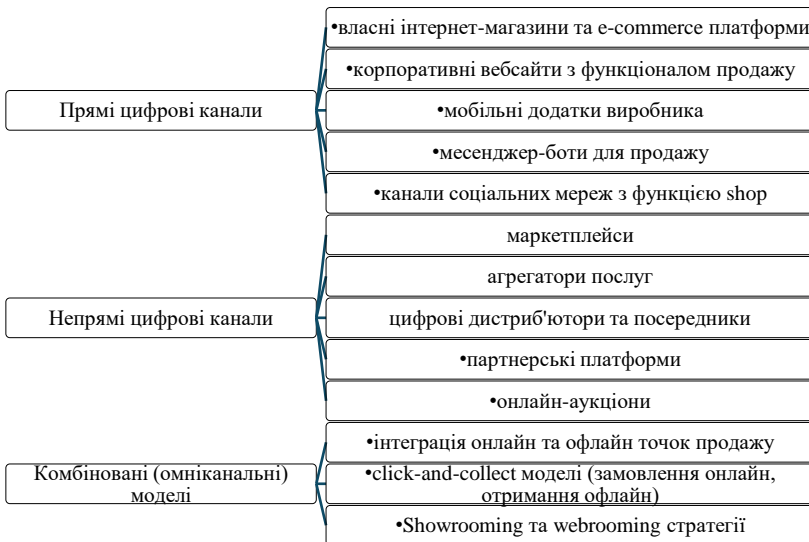
корпоративні вебсайти та інтернет-магазини, що забезпечують прямий продаж продукції без посередників;

маркетплейси (B2C та B2B), які агрегують пропозиції різних виробників і дозволяють споживачам порівнювати товари, умови

доставки та ціни;

соціальні мережі з функціями комерції (Facebook, Instagram, TikTok), що поєднують просування товарів і продаж у інтерактивному форматі;

мобільні додатки, які забезпечують доступ до продуктів і послуг у будь-який час та з будь-якого місця.



**Рисунок 10.1 – Класифікація цифрових каналів розподілу**

До прямих цифрових каналів відносяться власні інтернет-магазини та платформи електронної комерції, корпоративні вебсайти з функціоналом продажу, мобільні додатки виробника, месенджер-боти для продажу через Telegram, Viber або WhatsApp, а також канали

соціальних мереж з інтегрованою функцією Shop, що дозволяє здійснювати покупки безпосередньо в соціальній мережі.

Непрямі цифрові канали включають маркетплейси, такі як Amazon, eBay, а в українському сегменті - Prom.ua та Rozetka, агрегатори послуг на кшталт Booking.com для готелів або Glovo та Bolt Food для доставки їжі, цифрових дистриб'юторів та посередників, партнерські платформи або affiliate мережі, а також онлайн-аукціони. Комбіновані або омніканальні моделі поєднують інтеграцію онлайн та офлайн точок продажу, використовують моделі click-and-collect, коли клієнт замовляє товар онлайн, а отримує його в фізичній точці, а також стратегії showrooming та webrooming.

Власний інтернет-магазин надає компанії повний контроль над брендингом та користувацьким досвідом, дозволяє збирати цінні дані про поведінку клієнтів, забезпечує можливість персоналізації взаємодії з покупцями. Водночас такий підхід вимагає значних інвестицій у розробку, просування та технічну підтримку, а також створює виклики із залученням трафіку, оскільки потрібно конкурувати за увагу споживачів з великими маркетплейсами.

Маркетплейси мають свої переваги та недоліки. До переваг належить готова аудиторія та високий трафік, нижчі витрати на залучення клієнтів порівняно з просуванням власного магазину. Однак компанії доводиться сплачувати комісійні платежі, стикатися з обмеженнями у брендингу, працювати в умовах високої конкуренції та залежати від правил і політики платформи, які можуть змінюватися.

Соціальна комерція передбачає використання соціальних мереж для прямого продажу товарів та послуг. Це включає інтеграцію з Instagram Shopping, Facebook Shops, TikTok Shop, що забезпечує природну взаємодію з аудиторією, використання контенту, створеного користувачами, та інфлюенсер-маркетинг як повноцінний канал розподілу. Мобільна комерція охоплює додатки для смартфонів та планшетів, мобільні платіжні системи, геолокаційні сервіси, push-повідомлення для стимулювання продажів та адаптивний дизайн для різних пристроїв.

При виборі цифрових каналів компанії мають враховувати характеристики цільової аудиторії, включаючи демографічні показники, рівень цифрової грамотності, переваги у використанні різних платформ та географічне розташування споживачів (рис. 10.2). Специфіка продукту також відіграє важливу роль, адже потрібно враховувати тип товару – фізичний чи цифровий, складність продукту, необхідність демонстрації або консультації, а також цінову категорію.

Вибір оптимальних цифрових каналів розподілу є стратегічним

рішенням, яке значною мірою визначає успіх маркетингової політики підприємства. Цей процес вимагає комплексного аналізу множини факторів, які можна згрупувати у кілька основних категорій критеріїв.

Характеристики цільової аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> <li>•демографічні показники</li> <li>•цифрова грамотність</li> <li>•переваги у використанні платформ</li> <li>•географічне розташування</li> </ul>
Специфіка продукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>•тип товару (фізичний/цифровий)</li> <li>•складність продукту</li> <li>•необхідність демонстрації або консультації</li> <li>•цінова категорія</li> </ul>
Бізнес-цілі та ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>•бюджет на розвиток каналу</li> <li>•технічні можливості</li> <li>•швидкість виходу на ринок</li> <li>•масштабованість</li> </ul>
Конкурентне середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>•присутність конкурентів у каналах</li> <li>•рівень насиченості каналу</li> <li>•можливості диференціації</li> </ul>

**Рисунок 10.2 – Критерії вибору цифрових каналів розподілу**

Першочерговим критерієм вибору цифрових каналів розподілу є глибоке розуміння цільової аудиторії компанії. Демографічні показники відіграють важливу роль у цьому процесі. Вік споживачів суттєво впливає на вибір каналів, адже молодше покоління активно використовує соціальні мережі та мобільні додатки для здійснення покупок, тоді як старше покоління може віддавати перевагу традиційним інтернет-магазинам з простим і зрозумілим інтерфейсом. Стать також має значення, оскільки жінки частіше роблять покупки через Instagram та Pinterest, в той час як чоловіки більше схильні використовувати спеціалізовані маркетплейси для електроніки чи спортивних товарів. Рівень доходів цільової аудиторії визначає, чи будуть споживачі шукати товари на преміум-платформах або віддадуть перевагу масовим маркетплейсам з конкурентними цінами.

Освіта та професійна діяльність споживачів також впливають на вибір каналів. B2B аудиторія професіоналів активно використовує LinkedIn та спеціалізовані галузеві платформи, тоді як масовий споживач віддає перевагу популярним маркетплейсам та соціальним мережам. Рівень цифрової грамотності цільової аудиторії визначає складність інтерфейсів, які можна використовувати. Технічно підковані користувачі комфортно почуваються з інноваційними рішеннями,

такими як AR-примірки або голосові асистенти, в той час як менш досвідчені користувачі потребують простих та інтуїтивних інтерфейсів.

Переваги у використанні цифрових платформ мають критичне значення. Необхідно з'ясувати, які соціальні мережі активно використовує цільова аудиторія, чи віддає вона перевагу мобільним додаткам або веб-версіям, як часто здійснює онлайн-покупки та на яких пристроях найчастіше переглядає товари і робить замовлення. Час активності онлайн також важливий для планування комунікацій та промо-кампаній.

Географічне розташування споживачів впливає на доступність логістичних рішень, законодавчі обмеження щодо онлайн-торгівлі, особливості платіжних систем у різних регіонах та мовні і культурні особливості, які потрібно враховувати при адаптації каналів. Поведінкові характеристики включають шлях прийняття рішення про покупку, чутливість до ціни та частоту пошуку знижок, важливість швидкості доставки, необхідність детальної інформації про товар або можливості консультації перед покупкою, а також схильність до імпульсивних покупок або довгого обдумування рішення.

Тип товару або послуги суттєво визначає придатність різних цифрових каналів. Фізичні товари вимагають інтеграції з логістичними системами, можливості відстеження доставки та організації повернень, тоді як цифрові продукти можуть продаватися через спеціалізовані платформи з миттєвою доставкою та автоматизованою обробкою замовлень. Послуги часто потребують систем онлайн-бронювання, календарів доступності та можливості попередньої консультації.

Складність продукту визначає необхідність додаткових функцій у каналі розподілу. Прості товари повсякденного попиту можуть ефективно продаватися через будь-які маркетплейси з мінімальним описом, тоді як технічно складні продукти потребують детальних специфікацій, відеоінструкцій, можливості порівняння характеристик та доступу до консультантів. Кастомізовані рішення вимагають інтерактивних конфігураторів та інструментів візуалізації.

Необхідність демонстрації або консультації є важливим фактором. Товари, які споживачі хочуть побачити або спробувати перед покупкою, краще продаються через канали з якісною візуалізацією, можливістю AR-примірки або відеоконсультаціями з продавцями. Інноваційні продукти потребують освітнього контенту та детальних пояснень цінності. Стандартизовані товари можуть ефективно продаватися через автоматизовані канали без залучення персоналу.

Цінова категорія продукту впливає на вибір каналу декількома способами. Дорогі товари частіше купуються через офіційні сайти

брендів або преміум-маркетплейси, де споживачі відчують більшу довіру та безпеку. Середній ціновий сегмент добре представлений на масових маркетплейсах з широкою аудиторією. Бюджетні товари ефективно продаються через канали з низькою комісією та можливістю масових продажів. Розмір середнього чека також визначає економічну доцільність використання різних каналів з огляду на їхню вартість.

Життєвий цикл товару визначає стратегію каналів. Новинки потребують каналів з можливістю детального опису унікальних властивостей та створення ажіотажу. Товари на стадії зрілості ефективно продаються через масові канали з великим трафіком. Товари на стадії спаду можуть розподілятися через дискаунт-платформи або аутлети. Сезонні товари вимагають гнучких каналів з можливістю швидкого масштабування.

Частота покупок продукту впливає на тип взаємодії з клієнтом. Товари частого споживання потребують зручних каналів для повторних покупок, систем підписки та автоматичного поповнення. Товари рідкісного придбання вимагають більше уваги до процесу прийняття рішення та післяпродажної підтримки. Імпульсивні покупки краще здійснюються через соціальні мережі та мобільні додатки з простим оформленням замовлення.

Стратегічні цілі компанії визначають пріоритети у виборі каналів. Якщо метою є швидке зростання обсягів продажу, варто розглянути маркетплейси з готовою великою аудиторією. Для побудови сильного бренду більш придатні власні канали з повним контролем над брендингом. Якщо компанія прагне до диверсифікації ризиків, доцільно використовувати кілька каналів одночасно. Вихід на нові ринки може вимагати партнерства з місцевими платформами.

Доступний бюджет суттєво обмежує вибір каналів. Створення та розвиток власного інтернет-магазину вимагає значних інвестицій у розробку, дизайн, інфраструктуру та безпеку, а також постійних витрат на технічну підтримку та оновлення. Просування власного каналу потребує великого маркетингового бюджету для залучення трафіку через SEO, контекстну рекламу та контент-маркетинг. Використання маркетплейсів має нижчі початкові витрати, але передбачає комісійні платежі від продажів та витрати на рекламу всередині платформи.

Технічні можливості організації визначають реалістичність впровадження різних каналів. Наявність IT-фахівців впливає на можливість розробки та підтримки власних рішень. Інтеграція з існуючими системами, такими як ERP, CRM або складський облік, потребує відповідної експертизи. Можливість обробки великих обсягів даних важлива для персоналізації та аналітики. Забезпечення

кібербезпеки та захисту даних клієнтів є критичною вимогою для будь-якого цифрового каналу.

Швидкість виходу на ринок може бути критичним фактором. Маркетплейси дозволяють почати продажі практично миттєво після реєстрації та завантаження товарів. Використання готових e-commerce платформ скорочує час запуску власного магазину до кількох тижнів. Розробка власного унікального рішення може займати місяці або навіть роки. Тестування гіпотез через швидкі канали дозволяє валідувати ідеї перед великими інвестиціями.

Потенціал масштабованості каналу має довгострокове значення. Технічна масштабованість визначає, чи зможе канал обробляти зростаючі обсяги трафіку та транзакцій. Географічна масштабованість важлива для міжнародної експансії. Асортиментна масштабованість визначає легкість додавання нових продуктових категорій. Операційна масштабованість стосується можливості обробки зростаючої кількості замовлень без пропорційного зростання витрат.

Присутність конкурентів у різних каналах надає важливу інформацію для прийняття рішень. Аналіз каналів, де активно працюють прямі конкуренти, показує перевірені ринком рішення, але також означає вищий рівень конкуренції. Пошук незайнятих або недостатньо використаних ніш у популярних каналах може дати конкурентну перевагу. Виявлення помилок конкурентів у виборі або використанні каналів дозволяє уникнути подібних проблем.

Рівень насиченості каналу конкурентами впливає на вартість залучення клієнтів та потенціал росту. Перенасичені канали вимагають більших витрат на рекламу та диференціацію для виділення серед конкурентів. Нові або менш популярні канали можуть пропонувати можливості для раннього входу з нижчою конкуренцією, але також нести ризики меншої аудиторії. Баланс між розміром аудиторії та рівнем конкуренції є ключовим для оцінки привабливості каналу.

Можливості диференціації в рамках каналу визначають, чи зможе компанія виділитися. Унікальний контент та презентація товарів може стати конкурентною перевагою навіть у насичених каналах. Додаткові сервіси, такі як швидша доставка, кращі умови повернення або експертні консультації, допомагають виділитися. Ціноутворення та промо-активності повинні враховувати дії конкурентів. Якість обслуговування клієнтів може стати вирішальним фактором вибору. Стратегії конкурентів надають орієнтири для власних рішень. Омніканальні стратегії лідерів ринку часто визначають очікування споживачів. Інновації конкурентів у використанні каналів можуть вказувати на майбутні тренди. Успіхи та провали конкурентів при

запуску нових каналів є цінним досвідом. Партнерства конкурентів з певними платформами можуть як створювати бар'єри для входу, так і підтверджувати перспективність каналу.

Структура витрат різних каналів суттєво відрізняється і має бути ретельно проаналізована. Початкові інвестиції включають розробку або налаштування платформи, інтеграцію з існуючими системами, створення контенту для каналу та первинне навчання персоналу. Постійні операційні витрати охоплюють комісії платформи або транзакційні збори, витрати на хостинг та технічну підтримку, оплату персоналу для управління каналом, вартість обробки платежів та витрати на логістику і обслуговування клієнтів.

Маркетингові витрати для залучення трафіку можуть значно варіюватися. Вартість залучення клієнта через різні канали потребує порівняння. Витрати на рекламу всередині платформи або для просування власного каналу мають бути враховані. Інвестиції в SEO та контент-маркетинг дають довгострокові результати, але вимагають часу. Програми лояльності та утримання клієнтів впливають на економіку каналу через повторні покупки. Потенційний дохід та маржинальність каналу визначають його привабливість. Розмір потенційної аудиторії безпосередньо впливає на обсяги продажів. Середній чек замовлення може відрізнитися між каналами залежно від контексту покупки. Частота повторних покупок впливає на lifetime value клієнта. Можливість продажу супутніх товарів або послуг збільшує дохідність каналу.

Точка беззбитковості та термін окупності інвестицій є критичними показниками. Розрахунок часу, необхідного для покриття початкових інвестицій, допомагає пріоритизувати канали. Порівняння з альтернативними варіантами використання ресурсів показує відносну привабливість. Ризики та можливі сценарії розвитку мають бути враховані в фінансових моделях. ROI каналу в довгостроковій перспективі визначає його стратегічну цінність.

Інтеграція з існуючими системами компанії є критичним технічним критерієм. Синхронізація з системами управління запасами забезпечує актуальність інформації про наявність товарів у всіх каналах. Інтеграція з CRM-системою дозволяє централізовано управляти даними клієнтів та історією їхніх покупок. Підключення до систем бухгалтерського обліку автоматизує фінансові процеси. Інтеграція з логістичними системами забезпечує ефективне управління доставками.

Можливості автоматизації процесів визначають операційну ефективність каналу. Автоматичне оновлення цін і залишків зменшує

ризик помилок та економить час. Автоматизована обробка замовлень прискорює виконання та знижує операційні витрати. Автоматичні повідомлення клієнтам про статус замовлення покращують досвід обслуговування. Генерація звітів та аналітика в автоматичному режимі полегшує прийняття рішень. Вимоги до обслуговування клієнтів різняться між каналами. Необхідність цілодобової підтримки може бути критичною для деяких каналів. Мультиканальна підтримка через чат, email, телефон вимагає відповідних ресурсів. Швидкість відповіді на запити клієнтів впливає на репутацію в каналі. Обробка повернень та скарг має бути організована ефективно. Мовна підтримка для міжнародних каналів потребує додаткових інвестицій.

Логістичні можливості визначають реалістичність використання певних каналів. Географія доставки має відповідати охопленню каналу. Швидкість доставки стає конкурентною перевагою в багатьох каналах. Вартість логістики суттєво впливає на загальну економіку каналу. Можливість відстеження відправлень є стандартною вимогою споживачів. Організація повернень та обмінів має бути зручною для клієнтів.

Відповідність законодавству є обов'язковою вимогою при виборі каналів. Захист персональних даних клієнтів регулюється GDPR в Європі та аналогічними законами в інших юрисдикціях. Вимоги до електронної комерції включають правила дистанційної торгівлі, права споживачів на повернення товарів та обов'язкову інформацію в договорах. Податкове законодавство визначає обов'язки з нарахування та сплати податків у різних каналах та юрисдикціях. Ліцензії та дозволи можуть бути необхідні для продажу певних категорій товарів.

Вимоги платформ та маркетплейсів створюють додаткові обмеження. Правила розміщення товарів визначають, що і як можна продавати на платформі. Стандарти якості обслуговування включають вимоги до швидкості обробки замовлень, відсотку відмін та часу відповіді на питання. Політика повернень платформи може бути більш ліберальною, ніж власна політика продавця. Можливості брендингу часто обмежені правилами платформи. Захист інтелектуальної власності має бути забезпечений у всіх каналах. Контроль над використанням товарних знаків важливий для збереження цінності бренду. Захист авторських прав на контент, зображення та описи товарів запобігає копіюванню конкурентами. Боротьба з контрафактною продукцією на маркетплейсах вимагає активного моніторингу. Захист комерційної таємниці важливий при співпраці з посередниками.

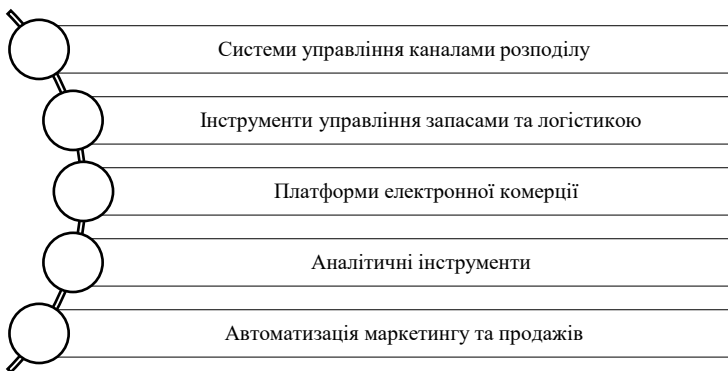
Міжнародне законодавство додає складності при роботі в

глобальних каналах. Митні правила та імпорتنі обмеження впливають на можливість міжнародних продажів. Валютне регулювання визначає порядок розрахунків. Місцеві вимоги до сертифікації товарів можуть відрізнятися між країнами. Мовні вимоги до документації та маркування повинні бути дотримані.

Бізнес-цілі та ресурси визначають можливості компанії щодо розвитку каналів. Важливими факторами є бюджет на розвиток каналу, технічні можливості організації, необхідна швидкість виходу на ринок та потенціал масштабованості бізнесу. Конкурентне середовище потребує аналізу присутності конкурентів у різних каналах, оцінки рівня насиченості каналу та пошуку можливостей для диференціації.

## 10.2 Цифрові інструменти управління розподілом і збутом

Цифрова трансформація бізнес-процесів кардинально змінила підходи до управління розподілом і збутом продукції. Сучасні цифрові інструменти дозволяють автоматизувати рутинні операції, оптимізувати логістичні процеси, покращити взаємодію з партнерами та клієнтами, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу великих обсягів даних.



**Рисунок 10.3 – Цифрові інструменти управління розподілом і збутом**

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами є центральним елементом цифрової інфраструктури управління збутом. CRM-система представляє собою комплексне програмне рішення, що забезпечує централізоване зберігання та обробку інформації про

клієнтів, партнерів, потенційних покупців, історію взаємодії з ними та всі пов'язані бізнес-процеси. Основна цінність CRM полягає у створенні єдиного інформаційного простору, де всі співробітники компанії мають доступ до актуальної інформації про кожного клієнта, що дозволяє забезпечити персоналізований підхід та послідовність у комунікації незалежно від того, хто саме взаємодіє з клієнтом у конкретний момент.

Сучасні CRM-системи виходять далеко за межі простої бази даних контактів. Вони інтегрують функціонал управління продажами, маркетингу, обслуговування клієнтів та аналітики в єдину екосистему.

Управління воронкою продажів є однією з найважливіших функцій CRM для каналів розподілу. Система дозволяє відстежувати кожну потенційну угоду на всіх етапах від першого контакту до укладення договору та післяпродажного обслуговування. Менеджери можуть бачити, на якій стадії знаходиться кожна можливість, яка ймовірність її закриття, які дії необхідно виконати для просування до наступного етапу. Це забезпечує прозорість процесу продажів, дозволяє виявляти вузькі місця та оптимізувати конверсію на кожному етапі воронки.

Сегментація клієнтів та партнерів дозволяє групувати контакти за різними критеріями для таргетованої взаємодії. Компанія може сегментувати своїх дистриб'юторів за обсягами закупівель, географічним розташуванням, спеціалізацією або ефективністю продажів. Кінцевих споживачів можна сегментувати за демографічними характеристиками, поведінкою, історією покупок або потенційною цінністю. Така сегментація дозволяє розробляти диференційовані стратегії роботи з різними групами, персоналізувати комунікацію та оптимізувати розподіл маркетингових ресурсів. Автоматизація процесів продажу значно підвищує ефективність роботи команди збуту. CRM-система може автоматично розподіляти вхідні запити між менеджерами за встановленими правилами, надсилати персоналізовані пропозиції клієнтам у відповідь на певні дії, створювати нагадування про необхідні дії, генерувати документи за шаблонами, відстежувати терміни виконання завдань. Автоматизація рутинних операцій звільняє час співробітників для більш складних та цінних активностей, таких як консультування клієнтів та побудова довгострокових відносин.

Аналітика ефективності каналів розподілу надає менеджменту інструменти для оцінки результативності різних каналів збуту. Система може відстежувати ключові показники ефективності кожного каналу, такі як обсяги продажів, середній чек, швидкість закриття угод, вартість залучення клієнта, показники утримання та повторних продажів.

Порівняльний аналіз каналів допомагає виявити найбільш перспективні напрямки для інвестування ресурсів та ті канали, що потребують оптимізації або закриття. Дашборди та звіти надають керівництву візуалізацію ключових метрик у режимі реального часу.

Централізація інформації про всіх учасників каналів розподілу забезпечує єдине джерело правди для всієї організації. Покращення координації між відділами продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів усуває розрізненість інформації та дублювання зусиль. Підвищення прозорості процесів дозволяє керівництву бачити реальний стан справ та швидко реагувати на проблеми. Скорочення часу на рутинні операції підвищує продуктивність команди. Покращення якості обслуговування клієнтів завдяки доступу до повної історії взаємодії призводить до вищої задоволеності та лояльності.

Система управління дистрибуцією (DMS) є спеціалізованим класом програмного забезпечення, розробленого для компаній-виробників та імпортерів, що працюють через мережу дистриб'юторів. DMS забезпечує автоматизацію та оптимізацію процесів взаємодії з дистриб'юторською мережею, від планування поставок до контролю виконання торгових програм. На відміну від загальних CRM-систем, DMS фокусується на специфічних потребах управління багаторівневими каналами розподілу та включає функціонал, критичний саме для дистриб'юторського бізнесу.

Планування дистрибуції є ключовою функцією DMS. Система допомагає оптимізувати розподіл товарних запасів між дистриб'юторами на основі історичних даних про продажі, сезонності, поточних залишків та прогнозів попиту. Інструменти планування дозволяють моделювати різні сценарії розподілу та оцінювати їхній вплив на показники ефективності. Автоматичні алгоритми можуть рекомендувати оптимальні обсяги поставок кожному дистриб'ютору для мінімізації дефіциту при одночасному уникненні надлишкових запасів у каналі.

Управління замовленнями в DMS охоплює повний цикл від отримання замовлення до підтвердження доставки. Дистриб'ютори можуть розмішувати замовлення через веб-портал або мобільний додаток, система автоматично перевіряє наявність товару, кредитні ліміти, ціни та знижки, генерує підтвердження та передає інформацію у виробництво або на склад. Статус кожного замовлення відстежується в режимі реального часу, що забезпечує прозорість для обох сторін. Автоматичні повідомлення інформують дистриб'юторів про зміни статусу замовлення на кожному етапі. Оптимізація маршрутів доставки є критичною функцією для зниження логістичних витрат. DMS

використовує алгоритми маршрутизації для побудови оптимальних маршрутів доставки з урахуванням географічного розташування точок, обсягів та ваги вантажів, часових вікон доставки, особливостей транспортних засобів та дорожньої ситуації.

Моніторинг ефективності дистриб'юторів надає виробникам інструменти для оцінки та порівняння роботи різних партнерів у мережі. Система збирає та аналізує дані про обсяги закупівель, швидкість обороту товарів, охоплення території, виконання планів продажів, якість роботи з кінцевими клієнтами. На основі цих даних можна виявляти найбільш успішних дистриб'юторів для вивчення їхніх практик, а також тих, хто потребує додаткової підтримки або тренінгу. Система рейтингування дистриб'юторів може використовуватися для диференціації умов співпраці та мотивації. Портали для дистриб'юторів створюють єдину точку доступу до всієї необхідної інформації та інструментів. Через особистий кабінет дистриб'ютор може розміщувати замовлення, відстежувати їхній статус, переглядати історію закупівель та платежів, завантажувати необхідні документи, отримувати інформацію про нові продукти та промо-акції, звітувати про продажі кінцевим клієнтам. Портал забезпечує самообслуговування дистриб'юторів, що знижує навантаження на відділ продажів виробника та підвищує швидкість обслуговування.

Управління торговими програмами через DMS дозволяє ефективно реалізовувати різноманітні стимулюючі ініціативи. Система може автоматично розраховувати знижки та бонуси дистриб'юторам на основі виконання встановлених умов, відстежувати участь у спільних маркетингових програмах, нараховувати винагороди за досягнення цільових показників. Прозорість нарахування бонусів та можливість відстежувати прогрес у режимі реального часу мотивує дистриб'юторів до виконання встановлених цілей та посилює їхню лояльність.

Спільне планування та прогнозування попиту є важливим елементом співпраці виробника з дистриб'юторами. DMS надає інструменти для колаборативного планування, де обидві сторони можуть вносити свої прогнози та коментарі. Дистриб'ютори, будучи ближче до ринку, можуть надавати цінну інформацію про локальні тренди, активність конкурентів, плани великих клієнтів. Об'єднання цієї інформації з історичними даними та аналітикою виробника дозволяє створювати більш точні прогнози, що призводить до оптимізації запасів у всьому ланцюгу поставок. Ефективність DMS значно підвищується при інтеграції з іншими корпоративними системами (табл. 10.1).

Системи управління партнерськими відносинами (PRM) являють собою спеціалізовані платформи для побудови та підтримки ефективної

екосистеми партнерів. PRM фокусується на створенні цінності для партнерів, забезпеченні їх необхідними інструментами, знаннями та підтримкою для успішного просування та продажу продуктів компанії. На відміну від CRM, яка часто сприймається як інструмент контролю, PRM позиціонується як платформа для взаємовигідної співпраці та розвитку партнерів.

**Таблиця 10.1 – Інтеграція DMS з іншими системами**

Система інтеграції	Механізм інтеграції	Ефекти та переваги
ERP-система	Автоматичний обмін даними про товари, ціни, залишки, фінансову інформацію; замовлення від дистриб'юторів надходять в систему планування виробництва та складську систему; відвантаження та інвойси автоматично передаються в бухгалтерію	Усунення ручного введення даних, мінімізація помилок, забезпечення наскрізного контролю процесів
WMS (Warehouse Management System)	Передача замовлень дистриб'юторів в систему управління складом; отримання зворотного зв'язку про фактичну наявність товарів	Оптимізація комплектації та відвантаження, точне підтвердження термінів поставки дистриб'юторам
TMS (Transportation Management System)	Планування та виконання доставок, відстеження транспорту в реальному часі; інформування дистриб'юторів про очікуваний час прибуття вантажу	Підвищення ефективності логістики, зменшення затримок і покращення комунікації з дистриб'юторами
CRM-система	Об'єднання комерційних даних (контракти, історія взаємодії) з операційними даними DMS	Повна взаємодія з дистриб'юторами, покращення прийняття управлінських рішень менеджерами з продажу
BI-платформи / бізнес-аналітика	Об'єднання даних з різних систем для формування комплексних звітів та дашбордів	Глибокий аналіз ефективності каналів розподілу, підтримка стратегічного планування та оптимізації процесів

Онбординг нових партнерів через PRM стає структурованим та ефективним процесом. Система веде нового партнера через всі необхідні етапи від реєстрації до першого продажу, автоматично надаючи доступ до необхідних матеріалів, організовуючи навчання, забезпечуючи необхідними інструментами. Чек-листи та автоматичні нагадування гарантують, що жоден важливий крок не буде пропущений. Скорочення часу до першого продажу нового партнера

**Довідково:**

**Онбординг** – це комплекс заходів, спрямованих на швидку інтеграцію нових співробітників або користувачів у внутрішні процеси компанії та забезпечення їхньої ефективності з перших днів.

значно покращує економіку партнерської програми.

Сучасні компанії активно використовують цифрові інструменти для онбордингу: електронні навчальні курси (e-learning), відео-гіди та інструкції, корп оративні чат-боти та платформи для зворотного зв'язку, системи управління знаннями (Knowledge Base). Це дозволяє стандартизувати процес адаптації, зменшити навантаження на наставників і забезпечити інтеграцію співробітника незалежно від місця роботи (офіс, дистанційна робота).

Сертифікація партнерів забезпечує підтримку високих стандартів якості в каналі. PRM надає структуровані навчальні програми з оцінкою знань та видачею сертифікатів. Партнери можуть проходити навчання у зручному для них темпі через онлайн-платформу. Різні рівні сертифікації можуть відкривати доступ до нових продуктів, кращих комерційних умов або додаткової маркетингової підтримки. Система відстежує терміни дії сертифікатів та нагадує про необхідність рецетифікації, що гарантує актуальність знань партнерів.

Бібліотека маркетингових матеріалів надає партнерам готовий контент для просування продуктів. Централізоване сховище містить актуальні презентації продуктів, брошури, відеоматеріали, case studies, технічну документацію, конкурентні порівняння. Партнери можуть легко знаходити потрібні матеріали через пошук та фільтрацію, завантажувати їх або навіть персоналізувати для своїх клієнтів через вбудовані інструменти. Контроль версій гарантує, що партнери завжди використовують найактуальніші матеріали з правильним брендингом. Інструменти конфігурації та ціноутворення спрощують створення пропозицій для складних продуктів. Партнери можуть використовувати онлайн-конфігуратори для підбору оптимального рішення під потреби конкретного клієнта, отримувати автоматичний розрахунок ціни з урахуванням всіх знижок та додаткових компонентів, генерувати професійні комерційні пропозиції за корпоративними шаблонами. Такі інструменти знижують бар'єр для продажу складних рішень та мінімізують ризик помилок у ціноутворенні.

Системи реєстрації угод захищають інтереси партнерів та запобігають конфліктам. Партнер може зареєструвати потенційну угоду в системі, що дає йому пріоритетне право на роботу з цим клієнтом протягом певного періоду. Це захищає інвестиції партнера в розвиток можливості та мотивує до більш активної роботи з потенційними клієнтами. Прозорі правила реєстрації та вирішення конфліктів зменшують тертя між партнерами та прямими каналами продажу виробника.

Спільне управління маркетинговими кампаніями дозволяє

ефективно використовувати маркетингові бюджети. Програми маркетингового розвитку надають партнерам кошти або кредити для проведення локальних маркетингових ініціатив. PRM автоматизує процес подачі заявок, затвердження бюджетів, відстеження використання коштів та вимірювання результатів кампаній. Бібліотека готових кампаній з інструкціями та матеріалами дозволяє навіть невеликим партнерам проводити професійні маркетингові активності.

Багаторівневі партнерські програми створюють чіткий шлях розвитку для партнерів. Система може включати кілька рівнів партнерства, кожен з яких має певні вимоги для досягнення та відповідні переваги. Базовий рівень має низький поріг входу, що дозволяє легко приєднатися до програми. Вищі рівні, такі як Silver, Gold або Platinum, вимагають більших інвестицій у навчання, сертифікацію та обсяги продажів, але пропонують кращі комерційні умови, пріоритетну підтримку, доступ до ексклюзивних продуктів або територій. Візуалізація прогресу та чіткі критерії мотивують партнерів до розвитку.

Система винагород та стимулів автоматизує нарахування та виплату бонусів партнерам. Правила можуть бути досить складними, включаючи бонуси за обсяги продажів, премії за продаж певних продуктів або рішень, додаткові винагороди за перевиконання планів, спеціальні стимули для стратегічних ініціатив. PRM автоматично відстежує виконання умов, розраховує суми винагород та надає партнерам прозорість щодо нарахувань. Особистий кабінет дозволяє партнеру бачити поточний стан, історію виплат та прогрес до наступних порогів.

Конкурси та змагання між партнерами створюють додаткову мотивацію та елемент гри. PRM дозволяє легко налаштувати та проводити різноманітні конкурси, автоматично відстежувати результати учасників, відображати рейтинги на публічних лідербордах, визначати переможців та нараховувати призи. Конкурси можуть фокусуватися на різних метриках, таких як обсяги продажів, кількість нових клієнтів, продажі конкретних продуктів, швидкість зростання. Гейміфікація процесу продажу підвищує залученість партнерів та створює позитивну конкурентну атмосферу.

Системи управління транспортуванням (TMS) оптимізують процеси доставки товарів від складів до споживачів або посередників, що є критичним елементом каналів розподілу. TMS допомагає знизити логістичні витрати, підвищити швидкість та надійність доставок, забезпечити прозорість для всіх учасників ланцюга поставок. У сучасних умовах, коли швидкість доставки стає важливою

конкурентною перевагою, ефективне управління транспортуванням часто визначає успіх бізнесу. Система аналізує всі замовлення, що потребують доставки, характеристики вантажів, географічне розташування точок доставки, часові вікна для розвантаження, доступні транспортні засоби та їхню вантажопідйомність. На основі цієї інформації алгоритми будують оптимальні маршрути, що мінімізують загальну відстань, час у дорозі або вартість доставки при дотриманні всіх обмежень. Динамічна маршрутизація дозволяє оперативно перебудовувати плани у відповідь на зміни, такі як затори, поломки або додаткові термінові замовлення.

Вибір перевізника та тендерне управління автоматизується через TMS. Система зберігає інформацію про всіх перевізників, з якими працює компанія, їхні тарифи, зони обслуговування, якість сервісу. При плануванні відправки TMS може автоматично вибирати оптимального перевізника на основі встановлених критеріїв або проводити мінім ендери між кількома перевізниками. Електронний обмін даними з перевізниками прискорює процес бронювання та підтвердження доставок. Консолідація вантажів для зниження вартості доставки також керується системою.

Відстеження відправлень у реальному часі стало стандартною очікуваною функцією сучасної логістики. TMS інтегрується з системами відстеження перевізників, GPS-трекерами на транспортних засобах, мобільними додатками водіїв для збору інформації про поточне місцезнаходження кожного вантажу. Ця інформація доступна всім зацікавленим сторонам через веб-портали або мобільні додатки. Клієнти можуть бачити, де знаходиться їхнє замовлення та коли очікувати доставку. Менеджери логістики можуть проактивно реагувати на затримки або проблеми.

Комунікація з клієнтами щодо статусу доставки автоматизується через TMS. Система може автоматично відправляти повідомлення клієнтам на ключових етапах, таких як підтвердження відправки, виїзд з складу, прибуття в місто доставки, передача кур'єру для фінальної милі. Попередні повідомлення за кілька годин до доставки дозволяють клієнту підготуватися до отримання замовлення. У разі затримки система може автоматично інформувати клієнта та пропонувати альтернативи. Вибір каналу комунікації, SMS, email, push-повідомлення, може базуватися на перевагах клієнта. Управління поверненнями також підтримується TMS. Система організовує зворотню логістику, дозволяючи клієнтам легко ініціювати повернення через онлайн-портал, генерує етикетки для зворотної відправки, організовує забір товару за адресою клієнта, відстежує рух повернень

до складу. Ефективна обробка повернень критично важлива для утримання клієнтів, особливо в онлайн-комерції, де рівень повернень зазвичай вищий, ніж у традиційній роздрібній торгівлі.

Аналіз витрат на транспортування надає менеджменту інструменти для виявлення можливостей економії. TMS детально відстежує всі витрати, пов'язані з доставками, дозволяє порівнювати фактичні витрати з бюджетованими або з тарифами різних перевізників. Аналіз може виявити маршрути або напрямки, де вартість доставки непропорційно висока, перевізників, чії фактичні витрати перевищують узгоджені тарифи, можливості для консолідації вантажів або використання альтернативних видів транспорту. Дашборди візуалізують ключові метрики вартості та виявляють тренди.

Оцінка продуктивності перевізників базується на об'єктивних даних, зібраних системою. TMS відстежує ключові показники кожного перевізника, такі як вчасність доставок, відсоток пошкоджень вантажів, точність документації, час відповіді на запити. Рейтингова система дозволяє порівнювати перевізників за різними критеріями. Регулярні звіти про продуктивність можуть використовуватися у переговорах з перевізниками щодо умов співпраці. Виявлення систематичних проблем з певним перевізником дозволяє вчасно прийняти рішення про зміну партнера. Оптимізація мережі розподілу є стратегічним використанням аналітики TMS. Система накопичує великі обсяги даних про потоки товарів між складами та клієнтами, що можна аналізувати для прийняття рішень про розташування розподільчих центрів, оптимальні зони обслуговування кожного складу, доцільність використання крос-докінгу або транзитних складів. Моделювання різних конфігурацій мережі дозволяє оцінити вплив змін на загальні витрати та якість обслуговування клієнтів перед прийняттям дорогих стратегічних рішень.

Прогнозування логістичних потреб на основі історичних даних допомагає в плануванні ресурсів. TMS може аналізувати сезонні коливання обсягів відправок, тренди в різних географічних зонах, вплив маркетингових акцій на навантаження логістики. Ці прогнози використовуються для планування потреби у транспортних засобах, водіях, складських потужностях. Проактивне планування дозволяє уникнути ситуацій перенавантаження під час пікових періодів або неефективного використання ресурсів у низький сезон.

Ефективне управління товарними запасами є критичним для успіху каналів розподілу, адже запаси представляють значну частину оборотного капіталу компанії. Надлишкові запаси заморожують кошти, займають складські площі, збільшують ризик застарівання або псування

товарів. Недостатні запаси призводять до втрати продажів, незадоволеності клієнтів, втрати ринкової частки. Системи управління запасами (IMS) допомагають знайти оптимальний баланс, забезпечуючи достатні запаси для задоволення попиту при мінімізації витрат на їх утримання.

Облік запасів у множинних локаціях є базовою функцією IMS. Для компаній з розгалуженою мережею складів, магазинів або дистриб'юторів система забезпечує централізований облік та контроль запасів у всіх точках. Менеджери можуть бачити консолідовану картину наявності кожної товарної позиції в розрізі локацій, відстежувати переміщення між складами, аналізувати розподіл запасів по мережі. Ця видимість критично важлива для прийняття рішень про розподіл нових надходжень або перерозподіл існуючих запасів для оптимізації доступності товарів.

Автоматичне поповнення запасів усуває необхідність ручного моніторингу залишків та створення замовлень постачальникам. IMS постійно відстежує рівні запасів кожної позиції, порівнює їх з встановленими точками замовлення та автоматично генерує заявки на поповнення, коли запаси падають нижче порогового значення. Система може враховувати час поставки від різних постачальників, мінімальні партії замовлень, транспортні витрати при визначенні оптимального розміру замовлення. Інтеграція з системами постачальників дозволяє автоматично передавати замовлення без ручного втручання.

ABC/XYZ аналіз допомагає диференціювати підходи до управління різними категоріями товарів. ABC-класифікація групує товари за їх вкладом у загальний дохід або прибуток, виділяючи категорію А з найбільш цінними позиціями, що вимагають особливої уваги та контролю. XYZ-класифікація оцінює стабільність попиту, виділяючи товари зі стабільним прогнозованим попитом та позиції з високою волатильністю. Комбінація цих підходів дозволяє розробити диференційовані стратегії управління запасами, інвестуючи більше ресурсів у точне планування для важливих товарів та використовуючи більш прості підходи для менш критичних позицій. Сучасні IMS використовують складні статистичні методи та машинне навчання для аналізу історичних даних про продажі та генерації прогнозів майбутнього попиту. Система може автоматично вибирати найбільш підходящі алгоритми прогнозування для різних товарних категорій залежно від характеру їхнього попиту. Аналіз трендів, сезонності, циклічних коливань дозволяє створювати більш точні прогнози, ніж прості екстраполяції минулих продажів.

Урахування зовнішніх факторів підвищує точність прогнозів. IMS

може інтегруватися з зовнішніми джерелами даних для врахування факторів, що впливають на попит. Погодні умови суттєво впливають на продажі багатьох категорій товарів. Економічні індикатори можуть сигналізувати про зміни в купівельній спроможності. Календар свят та подій допомагає передбачити сезонні сплески попиту. Маркетингові активності компанії та конкурентів також мають бути враховані при прогнозуванні. Інтеграція всієї цієї інформації створює більш комплексний та точний прогноз.

Колаборативне планування з партнерами по ланцюгу поставок покращує якість прогнозів. Дистриб'ютори та ритейлери, будучи ближче до кінцевого споживача, мають цінну інформацію про локальні тренди, плани великих клієнтів, активність конкурентів. IMS надає платформу для обміну прогнозами та інсайтами між учасниками ланцюга. Процес може включати кілька ітерацій, де кожна сторона коментує та коригує консолідований прогноз. Узгоджений прогноз використовується для планування виробництва та розподілу, що знижує загальні запаси в ланцюгу при одночасному підвищенні рівня сервісу.

Continuous forecast improvement є важливим принципом. IMS постійно порівнює прогнозовані значення попиту з фактичними продажами, розраховує метрики точності прогнозів, виявляє систематичні помилки. На основі цього аналізу параметри моделей прогнозування коригуються для підвищення точності. Система може автоматично навчатися на помилках минулого. Регулярний аудит точності прогнозів для різних товарних категорій, періодів часу, географічних регіонів дозволяє виявляти слабкі місця та фокусувати зусилля на їх покращенні.

Визначення оптимальних рівнів запасів вимагає балансування між рівнем сервісу та витратами на утримання запасів. IMS використовує різні методи для розрахунку оптимальних параметрів запасів. Модель економічного розміру замовлення визначає оптимальний розмір партії поповнення, що мінімізує суму витрат на розміщення замовлень та утримання запасів. Розрахунок точки замовлення враховує середній попит протягом часу поставки та страховий запас для захисту від варіабельності попиту та термінів поставки. Багаторівневі моделі оптимізації враховують взаємозв'язки між запасами на різних рівнях мережі розподілу.

Управління страховими запасами є критичним для забезпечення високого рівня сервісу. *Страховий запас* – це додаткова кількість товару, що утримується для захисту від невизначеності попиту та поставок. IMS розраховує необхідний розмір страхового запасу на основі варіабельності попиту, надійності постачальників, бажаного

рівня сервісу, вартості дефіциту. Диференційований підхід дозволяє утримувати більші страхові запаси для критично важливих товарів категорії А та менші для менш важливих позицій. Динамічне коригування страхових запасів у відповідь на зміни варіабельності оптимізує використання капіталу.

Оптимізація розподілу запасів по мережі максимізує доступність товарів при мінімізації загальних запасів. Для мереж з множинними складами або магазинами IMS визначає, скільки кожної позиції повинно бути в кожній локації. Алгоритми враховують географічний попит, витрати на утримання запасів у різних локаціях, можливості перерозподілу між локаціями, цільові рівні сервісу для різних регіонів. Централізація запасів у меншій кількості локацій знижує загальні запаси завдяки ефекту пулінгу ризику, але може збільшити транспортні витрати та час доставки.

Ідентифікація неліквідних та застарілих запасів дозволяє своєчасно приймати рішення про їх реалізацію. IMS відстежує оборотність кожної товарної позиції, виявляє товари, які не продавалися протягом тривалого періоду, прогнозує майбутню оборотність на основі трендів. Автоматичні звіти привертають увагу менеджерів до проблемних позицій. Різні стратегії можуть бути застосовані залежно від причини низької оборотності: зниження цін, bundling з популярними товарами, перерозподіл в інші локації, повернення постачальнику, списання у крайньому випадку.

Бізнес-аналітика перетворює великі обсяги даних, що генеруються різними системами управління розподілом, на практичні інсайти для прийняття рішень. Сучасні BI-платформи, такі як Tableau, Power BI, Qlik Sense, Looker, дозволяють інтегрувати дані з множинних джерел, створювати інтерактивні візуалізації, будувати комплексні дашборди, проводити глибокий аналіз. У контексті управління розподілом аналітика допомагає відповісти на критичні питання про ефективність різних каналів, рентабельність клієнтів та продуктів, ефективність операцій, тренди ринку.

Консолідація даних з різних систем є першим кроком до створення цінності з аналітики. Дані з CRM, ERP, WMS, TMS, платформ електронної комерції, маркетплейсів зберігаються в різних форматах у різних системах. BI-платформи можуть підключатися до всіх цих джерел, витягувати необхідні дані, трансформувати їх у єдиний формат, зберігати в центральному сховищі даних. Цей процес ETL забезпечує єдину версію правди, де всі аналітичні звіти базуються на узгоджених даних. Автоматизація цього процесу гарантує, що дані завжди актуальні.

Інтерактивні дашборди надають менеджерам візуальний огляд ключових метрик у режимі реального часу. Різні дашборди можуть бути створені для різних ролей та рівнів управління. Виконавчий дашборд показує топ-рівневі KPI, такі як загальні продажі, прибуток, ринкова частка, задоволеність клієнтів. Операційні дашборди надають детальнішу інформацію про щоденні операції, такі як виконання замовлень, рівні запасів, продуктивність складу. Аналітичні дашборди дозволяють глибше досліджувати дані, деталізувати метрики, застосовувати різні фільтри. Інтерактивність дозволяє користувачам самостійно досліджувати дані без необхідності звертатися до аналітиків.

Self-service аналітика демократизує доступ до даних у організації. Замість залежності від центральної команди аналітиків, яка створює звіти на запит, бізнес-користувачі можуть самостійно створювати необхідні їм звіти та аналізи. BI-платформи надають інтуїтивні інтерфейси з drag-and-drop функціоналом, що дозволяє людям без технічного бекграунду працювати з даними. Бібліотеки попередньо створених візуалізацій та шаблонів звітів прискорюють процес. Governance механізми забезпечують, що користувачі мають доступ тільки до тих даних, які їм дозволені.

Цифрові інструменти управління розподілом і збутом формують комплексну екосистему, яка охоплює всі аспекти руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Інтеграція CRM, DMS, PRM, WMS, TMS, IMS та BI-платформ створює єдиний інформаційний простір, де дані вільно циркулюють між системами, забезпечуючи координацію та синхронізацію всіх процесів. Ефективне використання цих інструментів дозволяє компаніям значно підвищити операційну ефективність, знизити витрати, покращити рівень обслуговування клієнтів, швидше реагувати на зміни ринку.

Цифрові інструменти та канали фундаментально трансформують маркетингову політику розподілу, створюючи як величезні можливості, так і серйозні виклики для бізнесу. Компанії, які успішно впроваджують цифрові технології у свої канали розподілу, отримують конкурентні переваги через підвищену ефективність, кращий клієнтський досвід та глибше розуміння ринку на основі даних.

Ключ до успіху лежить не просто у впровадженні найновіших технологій, а у стратегічному підході, що враховує специфіку бізнесу, потреби клієнтів та можливості організації. Інтеграція цифрових та традиційних каналів у омніканальну екосистему стає не опцією, а необхідністю для виживання у сучасному конкурентному середовищі.

**Таблиця 10.2 – Ключові аналітики для каналів розподілу**

Категорія аналітики	Основні інструменти / методи	Мета та переваги
ВІ-аналітика для каналів розподілу	KPI: обсяги продажів, темпи росту, прибутковість, SAC, LTV, рівень повернень, NPS; візуалізація внеску каналів; атрибуційний аналіз	Порівняння каналів, оцінка ефективності, ідентифікація сильних і слабких каналів; розуміння ролі каналів у шляху клієнта (особливо в омніканальних стратегіях)
Аналіз асортименту та продуктової ефективності	Парето-аналіз, маржинальність, тренд-аналіз, кросс-продажі	Виявлення драйверів росту та “тягарів” бізнесу, оптимізація асортименту, ціноутворення, промо-активності
Клієнтська аналітика	RFM-аналіз, LTV, поведінкова сегментація, predictive churn	Сегментація клієнтів, ідентифікація цінних і ризикових клієнтів, персоналізація пропозицій, проактивне утримання
Географічна аналітика	Карти, теплові карти, аналіз проникнення ринку та покриття	Виявлення географічних патернів, недообслуговуваних територій, планування експансії та розташування складів/магазинів
Предиктивна аналітика	Машинне навчання, прогнозування попиту, відтоку, дефіциту запасів, логістичних витрат	Прогнозування майбутніх подій на основі історичних даних, можливість проактивних дій
Прескриптивна аналітика	Оптимізаційні алгоритми, симуляційні моделі, рекомендації дій	Рекомендації конкретних рішень для ціноутворення, розподілу бюджету, управління запасами; тестування сценаріїв перед впровадженням
Аномалії detection	Автоматичне виявлення незвичайних патернів у продажах, поверненнях, логістиці	Швидке виявлення проблем та можливостей, оперативне реагування, мінімізація ризиків, використання несподіваного попиту

Майбутнє розподілу буде визначатись здатністю компаній адаптуватись до технологічних змін, використовувати дані для прийняття рішень та створювати безшовний, персоналізований досвід для клієнтів у будь-якому каналі їхнього вибору.

### 10.3 Цифрові комунікаційні інструменти підтримки каналів розподілу

Цифрові комунікаційні інструменти є ключовим елементом сучасної маркетингової політики розподілу, оскільки забезпечують ефективну взаємодію між компанією, її дистриб'юторами та кінцевими споживачами. Вони дозволяють не лише інформувати про продукти та

послуги, але й стимулювати продаж, підтримувати лояльність клієнтів та оптимізувати роботу каналів розподілу.

**Таблиця 10.3 – Цифрові комунікаційні інструменти**

Інструмент	Механізм дії	Переваги для каналів розподілу
Digital-маркетинг (SEO, контекстна реклама, таргетована реклама)	Пряме просування товарів і послуг через онлайн-канали	Залучення цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду, стимулювання онлайн-продажів
E-mail-маркетинг та push-повідомлення	Надсилання персоналізованих пропозицій, новин та акцій	Персоналізація комунікацій, підвищення конверсії, підтримка постійного контакту з клієнтами
Чат-боти та системи автоматизації маркетингу	Миттєва підтримка, відповіді на типові запитання, супровід покупок	Зменшення навантаження на менеджерів, оперативне обслуговування клієнтів, підвищення задоволеності
Платформи управління контентом (CMS) та зворотним зв'язком	Централізоване створення, оновлення та розповсюдження інформації про продукцію; збір відгуків	Єдиний стандарт комунікації у всіх каналах, швидка реакція на запити та проблеми, підвищення прозорості
Соціальні мережі та ком'юніті-менеджмент	Взаємодія з клієнтами через Facebook, Instagram, TikTok та інші платформи	Формування лояльності, оперативна підтримка, просування акцій та нових продуктів

За допомогою комунікаційних інструментів у каналах розподілу забезпечується регулярний контакт з дистриб'юторами та кінцевими споживачами. Відбувається стимулювання продажів через персоналізовані пропозиції, акції та рекомендації продуктів, а цифрові інструменти генерують дані про поведінку користувачів, що дозволяє оцінювати ефективність каналів та приймати стратегічні рішення.

Цифрові комунікаційні інструменти трансформували способи взаємодії виробників з дистриб'юторами, партнерами та кінцевими споживачами, роблячи комунікацію більш швидкою, персоналізованою та вимірюваною. Ці інструменти охоплюють широкий спектр технологій - від традиційного email-маркетингу до сучасних платформ для співпраці, соціальних мереж, чат-ботів та систем управління контентом.

Так, партнерські портали представляють собою централізовані веб-платформи, що служать єдиною точкою доступу до всієї інформації, інструментів та ресурсів, необхідних партнерам для ефективної роботи з продуктами компанії. Сучасний партнерський портал інтегрує множину функцій в єдиному зручному інтерфейсі,

**Довідково:**  
**Партнерський портал** – це цифрова платформа, створена компанією для взаємодії з партнерами, дистриб'юторами, реселерами або агентами.

доступному з будь-якого пристрою та в будь-який час. Основні функції

партнерських порталів:

доступ до продуктів та цін – партнери отримують актуальні каталоги товарів, цінові листи та спеціальні пропозиції;

замовлення та управління поставками – автоматизоване формування замовлень, відстеження їх статусу та термінів доставки;

маркетингові ресурси – банери, промо-матеріали, презентації та навчальні матеріали для просування продукції;

аналітика та звіти – статистика продажів, ефективності партнерів, виконання планів та KPI;

комунікація та підтримка – інтеграція з чатами, контактними центрами та службою підтримки для швидкого вирішення питань.

Архітектура сучасних партнерських порталів будується на принципах персоналізації та адаптивності.

Кожен партнер після авторизації потрапляє в свій персональний кабінет, де інтерфейс, контент та доступні функції налаштовані відповідно до його ролі, рівня партнерства, географічного розташування, історії взаємодії з компанією.

Система повідомлень та оповіщень забезпечує своєчасне інформування партнерів про важливі події та оновлення. Новини компанії про запуск нових продуктів, зміни в асортименті, стратегічні оголошення публікуються на порталі з можливістю фільтрації за релевантністю. Персональні повідомлення від менеджерів або автоматичної системи інформують про статус замовлень, наближення до досягнення бонусних порогів, необхідність оновлення сертифікатів. Email та push-нотифікації дублюють критичні повідомлення для тих, хто не увійшов на портал. Календар подій відображає майбутні вебінари, тренінги, виставки, промо-акції з можливістю реєстрації безпосередньо з порталу.

Форуми та спільноти партнерів створюють простір для взаємодії та обміну досвідом. Дискусійні теми можуть охоплювати питання продажу конкретних продуктів, вирішення технічних проблем, обговорення ринкових трендів, ділення успішними кейсами. Модерація з боку компанії забезпечує конструктивність обговорень та дотримання етичних норм. Експерти компанії можуть відповідати на питання партнерів, надаючи офіційні роз'яснення. База знань, що формується з найбільш корисних обговорень, стає цінним ресурсом для всієї спільноти. Рейтингова система дозволяє виділяти найбільш активних та корисних учасників спільноти.

Система тікетів підтримки інтегрована в портал для швидкого вирішення питань партнерів. Партнери можуть створювати заявки на різні типи підтримки - технічну, комерційну, маркетингову.

Структурована форма створення тикету з категоризацією та пріоритизацією допомагає направити запит до відповідального фахівця. Відстеження статусу тикету в режимі реального часу інформує партнера про прогрес у вирішенні його питання. Історія всіх звернень зберігається та доступна для перегляду. База знань з типовими питаннями та відповідями дозволяє партнерам самостійно знаходити рішення поширених проблем без створення тикетів. Аналітика звернень допомагає компанії виявляти системні проблеми, що потребують уваги.

Email-маркетинг залишається одним з найефективніших каналів комунікації з партнерами завдяки своїй універсальності, вимірюваності та можливостям персоналізації. На відміну від комунікацій з кінцевими споживачами, email-маркетинг для каналів розподілу має свою специфіку, фокусуючись на бізнес-контенті, який допомагає партнерам бути більш успішними у продажу продуктів компанії. Ефективна стратегія email-комунікацій поєднує різні типи повідомлень, від інформаційних бюлетенів до автоматизованих тригерних листів, створюючи послідовну та цінну взаємодію.

Сегментація партнерської бази є фундаментом успішного email-маркетингу. Партнери можуть сегментуватися за множиною критеріїв для надсилання релевантного контенту. Тип партнерства визначає різний контент для дистриб'юторів, ритейлерів, сервісних партнерів, реселерів. Рівень партнерства в багаторівневій програмі означає різні повідомлення для базових та преміум-партнерів. Географія впливає на мову, локальні промо-акції, регіональні події. Спеціалізація дозволяє надсилати інформацію тільки про релевантні продуктові категорії. Поведінкова сегментація на основі активності, такої як останній вхід на портал, участь у тренінгах, обсяги замовлень, дозволяє персоналізувати комунікацію. Стадія життєвого циклу партнера, від нового до давнього неактивного, визначає відповідні повідомлення.

Типи email-комунікацій з партнерами охоплюють широкий спектр цілей. Вітальні серії для нових партнерів знайомлять з програмою, ресурсами, першими кроками. Регулярні бюлетені інформують про новини компанії, запуск нових продуктів, зміни в політиках, галузеві інсайти. Освітній контент включає tips&tricks для ефективних продажів, кейс-стаді, записи вебінарів, нові навчальні матеріали. Промо-повідомлення анонсують спеціальні акції, обмежені за часом пропозиції, конкурси для партнерів. Операційні листи підтверджують замовлення, повідомляють про відвантаження, нагадують про наближення термінів. Реактиваційні кампанії намагаються повернути неактивних партнерів. Запрошення на події інформують про вебінари, конференції, виставки.

Платформи маркетингової автоматизації, такі як Marketo, Pardot, HubSpot, ActiveCampaign, Mailchimp, дозволяють створювати складні автоматизовані сценарії комунікацій з партнерами. Ці системи інтегруються з CRM та іншими джерелами даних для персоналізації повідомлень та тригерування на основі поведінки партнерів. Візуальні інструменти для побудови workflow дозволяють маркетологам створювати складні логіки без програмування. A/B тестування допомагає оптимізувати ефективність кампаній. Детальна аналітика надає інсайти про відкриття, кліки, конверсії.

Drip-кампанії або послідовності автоматизованих листів ведуть партнера через певний шлях. Онбординг нових партнерів може включати серію з 5-10 листів протягом перших тижнів, кожен з яких фокусується на певному аспекті: перший лист вітає та надає доступ до порталу, другий знайомить з продуктовою лінійкою, третій запрошує на ознайомчий вебінар, четвертий пропонує розмістити перше замовлення зі спеціальною знижкою, п'ятий надає маркетингові матеріали для початку продажів. Nurturing кампанії для партнерів, що не досягли певних порогів активності, можуть включати освітній контент, історії успіху інших партнерів, персоналізовані пропозиції підтримки.

Тригерні email автоматично відправляються у відповідь на певні дії або події. Після розміщення замовлення партнер отримує підтвердження з деталями. Коли партнер наближається до наступного рівня в програмі, йому приходить мотиваційний лист з інформацією про те, скільки залишилося до досягнення. Якщо партнер не входив на портал протягом певного часу, система надсилає нагадування про нові ресурси або можливості. Після завершення навчального курсу партнер отримує вітання та сертифікат. День народження компанії або річниця партнерства можуть бути приводом для персонального привітання з спеціальною пропозицією.

Персоналізація виходить за межі простого вставлення імені партнера. Динамічний контент дозволяє показувати різні блоки листа різним сегментам партнерів, наприклад, рекомендації продуктів на основі попередніх закупівель, локальні події для конкретного регіону, персональні показники ефективності. Поведінкові тригери використовують інформацію про взаємодію партнера з попередніми листами, вебсайтом, порталом для формування релевантного контенту. Предиктивна персоналізація на основі машинного навчання може передбачати, який контент буде найбільш цікавий конкретному партнеру.

Ключові метрики email-маркетингу для партнерів дозволяють оцінити ефективність комунікацій. Delivery rate показує відсоток листів,

що успішно доставлені до поштових скриньок партнерів, виявляючи проблеми з якістю бази даних. Open rate відображає відсоток партнерів, що відкрили лист, вказуючи на привабливість теми листа та релевантність для аудиторії. Click-through rate демонструє відсоток тих, хто клікнув на посилання в листі, показуючи залученість та якість контенту. Click-to-open rate нормалізує кліки відносно відкриттів, фокусуючись на якості контенту листа. Conversion rate відстежує відсоток партнерів, що виконали цільову дію, таку як розміщення замовлення або реєстрація на вебінар. Unsubscribe rate вказує на партнерів, що відписалися, сигналізуючи про можливі проблеми з релевантністю або частотою комунікацій.

Порівняльний аналіз дозволяє оцінити ефективність різних кампаній, сегментів, типів контенту. Порівняння метрик різних типів листів, таких як новини проти промо-пропозицій, виявляє, що краще резонує з аудиторією. Аналіз за сегментами партнерів показує, які групи більш або менш залучені. Тестування різних тем листів, часу відправки, форматів контенту надає дані для оптимізації. Benchmarking з галузевими стандартами допомагає оцінити, чи ефективність компанії відповідає або перевищує типові показники.

Атрибуція та ROI email-маркетингу оцінюють реальний бізнес-вплив комунікацій. Відстеження шляху партнера від отримання листа до конкретної бізнес-дії, такої як розміщення замовлення, дозволяє оцінити вклад email у продажі. Multi-touch attribution моделі розподіляють заслуги між різними точками контакту, включаючи email, з якими партнер взаємодіяв на шляху до конверсії. Розрахунок ROI порівнює дохід, згенерований через email-кампанії, з витратами на їх створення та відправку. Lifetime value аналіз оцінює довгостроковий вплив email-комунікацій на утримання та розвиток партнерів.

Сучасні платформи для співпраці, такі як Slack, Microsoft Teams, Google Workspace, Asana, трансформували способи взаємодії між виробниками та їхніми партнерами по каналах розподілу. Ці інструменти забезпечують миттєвий обмін повідомленнями, спільну роботу над документами, відеоконференції, управління проектами в єдиному цифровому просторі. На відміну від традиційного email, який може бути повільним та неструктурованим, платформи для співпраці організують комунікацію навколо проектів, тем або каналів, роблячи її більш контекстною та ефективною.

Організація комунікації через канали або робочі простори дозволяє структурувати взаємодію. Загальні канали для всіх партнерів можуть використовуватися для оголошень, що стосуються всіх. Продуктові канали об'єднують обговорення конкретних продуктових ліній.

Регіональні канали фокусуються на питаннях специфічних географічних ринків. Проектні канали створюються для спільних маркетингових кампаній або інших ініціатив. Приватні канали або direct messages дозволяють конфіденційні обговорення між компанією та окремими партнерами. Можливість пошуку по всій історії комунікацій робить інформацію легко доступною.

Інтеграція з іншими інструментами розширює функціональність платформ співпраці. Підключення CRM дозволяє отримувати повідомлення про важливі події з партнерами, такі як нові замовлення або зміни статусу угод. Інтеграція з системами управління проектами синхронізує завдання та дедлайни. Підключення до хмарних сховищ документів дає швидкий доступ до файлів безпосередньо з чату. Боти можуть автоматизувати рутинні запити, такі як перевірка статусу замовлення або отримання актуальних цін. Інтеграція календарів полегшує планування зустрічей та подій.

Платформи для відеоконференцій, такі як Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Webex, стали критично важливими інструментами для підтримки партнерів, особливо в умовах географічної розподіленості або обмежень на очні зустрічі. Відеоконунікація надає рівень особистої взаємодії, недосяжний через текстові канали, дозволяючи читати невербальні сигнали, демонструвати продукти, проводити навчання, обговорювати складні питання.

Регулярні синхронізаційні зустрічі з ключовими партнерами допомагають підтримувати тісні відносини та узгоджувати стратегії. Щотижневі або щомісячні calls можуть включати огляд поточних результатів продажів, обговорення викликів та можливостей, планування спільних маркетингових активностей, отримання фідбеку від партнера про продукти або політики. Структурована agenda та заздалегідь розісланий порядок денний роблять зустрічі більш продуктивними. Запис сесій дозволяє тим, хто не зміг приєднатися, ознайомитися з обговореними питаннями.

Груповий коучинг та навчальні сесії ефективно проводяться через відеоконференції. Менеджери виробника можуть проводити навчання для команд продажів партнерів, демонструючи продукти, пояснюючи позиціонування, відповідаючи на питання. Інтерактивні функції, такі як опитування, breakout rooms для групових вправ, whiteboard для спільної роботи, підвищують залученість учасників. Серії навчальних сесій можуть бути організовані як структурована програма розвитку партнерів. Сертифікація може вимагати участі у певній кількості live сесій на додаток до онлайн-курсів.

Віртуальні виставки та демонстрації продуктів дозволяють

представляти новинки широкій аудиторії партнерів без необхідності фізичних подорожей. Презентації нових продуктів можуть транслюватися для всіх партнерів одночасно з можливістю ставити питання через чат або голосом. Віртуальні стенди з інтерактивними елементами дозволяють партнерам самостійно досліджувати продукти. One-on-one демонстрації для зацікавлених партнерів надають більш персоналізований досвід. Можливість записувати сесії та надавати їх для перегляду on-demand розширює охоплення.

Інструменти управління проектами, такі як Asana, Trello, Monday.com, Jira, дозволяють координувати спільні ініціативи між виробником та партнерами. Спільні маркетингові кампанії, розробка кастомізованих рішень, участь у виставках або інших подіях можуть управлятися через ці платформи для забезпечення прозорості, узгодженості та своєчасного виконання.

Візуальні дошки завдань надають чіткий огляд статусу проекту. Kanban-дошки з колонками для різних стадій завдань, від backlog до completed, показують поточний стан кожного завдання. Gantt-графіки відображають timeline проекту, залежності між завданнями, критичний шлях. Календарний вигляд допомагає планувати завдання в часі та бачити дедлайни. Розподіл завдань між членами команди, включаючи представників виробника та партнера, робить відповідальність чіткою. Коментарі та вкладені файли до завдань централізують всю релевантну інформацію.

Автоматизація workflow усуває рутину та забезпечує дотримання процесів. Правила можуть автоматично призначати завдання відповідним людям при певних умовах, змінювати статуси завдань при виконанні попередніх етапів, надсилати нагадування про наближення дедлайнів, ескалювати прострочені завдання менеджерам. Шаблони проектів для типових ініціатив, таких як запуск нового продукту або організація спільної виставки, прискорюють старт нових проектів. Інтеграція з іншими інструментами, такими як Slack для нотифікацій або Google Drive для документів, створює безшовний досвід.

Звітність та аналітика проектів надають інсайти для покращення майбутньої співпраці. Відстеження часу виконання завдань виявляє етапи, що займають більше часу, ніж очікувалося. Аналіз bottlenecks показує, де проекти найчастіше застоплюються. Оцінка навантаження членів команди допомагає балансувати розподіл роботи. Post-mortem аналіз завершених проектів ідентифікує що працювало добре та що можна покращити. Накопичені дані допомагають більш точно планувати майбутні проекти.

Для підтримки каналів активно використовують соціальні медіа.

Так, LinkedIn є провідною платформою для професійних B2B комунікацій та підтримки партнерських каналів. На відміну від інших соціальних мереж, LinkedIn фокусується на бізнес-контенті та професійному нетворкінгу, що робить її ідеальною для взаємодії з дистриб'юторами, партнерами та їхніми командами. Виробники можуть використовувати LinkedIn для побудови thought leadership, залучення нових партнерів, підтримки існуючих

Для компаній, що працюють через ритейл-канали, соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, TikTok, стають інструментом підтримки роздрібних партнерів у їхніх зусиллях продавати продукти кінцевим споживачам. Виробники можуть використовувати соціальні медіа для створення попиту серед споживачів, що призводить до збільшення продажів через ритейл-партнерів, а також для надання партнерам контенту та інструментів для їхнього власного соціального маркетингу.

Co-branded контент та кампанії об'єднують зусилля виробника та ритейлера. Спільні публікації можуть промувати наявність продуктів у конкретних магазинах, спеціальні промо-акції, ексклюзивні пропозиції. Контент створюється таким чином, щоб відображати обидва бренди, збільшуючи видимість для обох. Виробник може створити контент, який ритейлери можуть легко адаптувати та використовувати у своїх каналах з мінімальними зусиллями. Координовані кампанії, коли і виробник, і ритейлери публікують пов'язаний контент одночасно, створюють синергетичний ефект.

Influencer partnerships можуть бути структуровані для підтримки ритейл-каналів. Виробник може залучати інфлюенсерів для промоції продуктів з прямими посиланнями або згадками конкретних ритейлерів, де продукти доступні. Affiliate programs для інфлюенсерів можуть включати коди або посилання, що відстежують продажі через конкретні ритейл-канали. Надання ритейлерам доступу до контенту, створеного інфлюенсерами у співпраці з виробником, забезпечує їх готовими високоякісними матеріалами для використання. Micro-influencers з локальною аудиторією можуть бути особливо цінними для підтримки конкретних магазинів або регіональних ритейл-мереж.

User-generated content кампанії залучають кінцевих споживачів до створення контенту про продукти. Конкурси та челенджи, що заохочують споживачів ділитися фото або відео з продуктами, створюють аутентичний контент, який демонструє продукти в реальному використанні. Хештеги об'єднують весь пов'язаний контент та збільшують видимість. Виробник та ритейлери можуть repostити найкращий UGC у своїх каналах, винагороджуючи творців та надаючи

соціальне підтвердження продуктам. Інтеграція UGC на сайтах ритейлерів у вигляді відгуків або фото покупців підвищує довіру та конверсії.

Social listening для підтримки партнерів включає моніторинг соціальних мереж для згадок продуктів у контексті ритейл-партнерів. Виявлення скарг або проблем, пов'язаних з наявністю продуктів, обслуговуванням в магазинах, дозволяє виробникові проактивно взаємодіяти з ритейлером для вирішення. Позитивні згадки та рекомендації можуть бути підсилені через репости або коментарі. Аналіз sentiment навколо партнерів допомагає оцінити здоров'я відносин та репутацію продуктів у різних каналах. Competitive intelligence про активність конкурентів у ритейл-партнерів інформує стратегічні рішення.

Платформи управління соціальними медіа, такі як Hootsuite, Sprout Social, Buffer, Agorapulse, централізують управління множинними соціальними каналами та спрощують координацію з партнерами. Ці інструменти дозволяють планувати публікації, моніторити згадки, аналізувати ефективність, співпрацювати з командами у єдиному інтерфейсі.

Вебінари стали невід'ємною частиною стратегії навчання та комунікації з партнерами по каналах розподілу. Платформи для вебінарів, такі як Zoom Webinar, Webex Events, GoToWebinar, ON24, дозволяють проводити презентації, тренінги, Q&A сесії для великої аудиторії партнерів незалежно від їхнього географічного розташування. Можливість досягти сотень або навіть тисяч партнерів одночасно робить вебінари ефективним та економічним каналом комунікації. Learning Management Systems, такі як Moodle, TalentLMS, Docebo, Cornerstone, надають структуроване середовище для навчання партнерів. На відміну від окремих вебінарів, LMS дозволяє створювати комплексні навчальні програми з множинними курсами, оцінками, сертифікаціями, відстеженням прогресу.

Системи управління цифровими активами централізовано зберігають та організують величезні обсяги маркетингових та продуктових матеріалів, роблячи їх легко доступними для партнерів. DAM-системи, такі як Bynder, Widen, Brandfolder, Adobe Experience Manager Assets, вирішують проблему розпорошених файлів, застарілих версій, складності пошуку потрібних матеріалів.

Централізоване сховище містить всі типи цифрових активів: зображення продуктів у високій роздільності, відео-контент, документи, презентації, логотипи та брендингові елементи, аудіо-файли, 3D-моделі та CAD-файли. Організація через ієрархії папок, теги,

метадані дозволяє логічно структурувати велику кількість файлів. Потужні пошукові можливості дозволяють партнерам швидко знаходити потрібні активи за ключовими словами, типом файлу, датою створення, продуктом. AI-powered тегування автоматично визначає вміст зображень та відео, додаючи релевантні теги без ручної роботи.

Онлайн-спільноти партнерів створюють простір для взаємодопомоги та обміну досвідом. Форуми, де партнери можуть задавати питання, ділитися інсайтами, обговорювати виклики, формують колективні знання, часто більш практичні та контекстуалізовані, ніж офіційна документація.

Категорії та структура форумів організують обговорення. Продуктові категорії дозволяють дискусії фокусуватися на конкретних продуктах або рішеннях. Тематичні секції охоплюють різні аспекти, такі як продажі, маркетинг, технічна підтримка, загальні бізнес-питання. Регіональні форуми дають простір для обговорення локальних викликів та можливостей. Ideation секції дозволяють партнерам пропонувати ідеї для покращення продуктів або програми.

Модерація та управління спільнотою забезпечує продуктивність та позитивність дискусій. Community managers з боку компанії модерують обговорення, забезпечують дотримання правил, заохочують участь. Super users або brand ambassadors з числа найактивніших та найбільш знаючих партнерів можуть мати розширені права та відповідальності. Експерти компанії беруть участь, надаючи офіційні відповіді, коментарі, інсайти. Gamification через бали, бейджі, рівні мотивує активну та якісну участь.

Цінність peer-to-peer підтримки часто перевищує офіційні канали підтримки. Партнери можуть швидше отримати відповіді від своїх колег, які онлайн 24/7, порівняно з очікуванням на відповідь з офіційної підтримки. Відповіді від партнерів, що мають реальний досвід з конкретними викликами, часто більш практичні та нюансовані. Різноманітність перспектив від партнерів з різних ринків та вертикалей збагачує обговорення. Нетворкінг та формування зв'язків між партнерами може призводити до співпраці та реферальних можливостей.

Програми лояльності для партнерів використовують цифрові платформи для автоматизації та підвищення ефективності мотиваційних схем. Сучасні програми виходять за межі простого нарахування бонусів за обсяги закупівель, включаючи множинні метрики та диференційовану систему винагород. Бальні системи забезпечують прозоре та справедливе нарахування винагород. Бали можуть нараховуватися за різні активності: обсяги закупівель з різними

коефіцієнтами для різних продуктів, продажі кінцевим клієнтам, якщо відстежується, реєстрація угод в системі, участь у навчальних програмах та отримання сертифікатів, надання case studies або відгуків клієнтів, активність у спільноті партнерів. Особистий кабінет показує партнеру поточний баланс балів, історію нарахувань, прогноз майбутніх нарахувань на основі поточних активностей.

Гейміфікація застосовує ігрові механіки до неігрових контекстів для підвищення залученості та мотивації. У партнерських програмах гейміфікація може трансформувати рутинні активності в захоплюючий досвід, стимулюючи бажану поведінку. Челенджі та квести створюють короткострокові цілі та винагороди. Тижневий челендж може закликати партнерів зареєструвати певну кількість угод за бонусні бали. Місячний квест може включати серію завдань, таких як пройти певний курс, поділитися case study, досягти певного обсягу продажів, з винагородою за завершення всіх етапів. Тематичні квести, пов'язані з запуском нового продукту або сезонними акціями, створюють excitement. Прогрес-бари візуалізують наближення до завершення челенджу, мотивуючи довершити.

Лідерборди та рейтинги використовують соціальне порівняння як мотиватор. Таблиці топ-партнерів за різними метриками, такими як обсяги продажів, темпи росту, кількість нових клієнтів, створюють здорову конкуренцію. Фільтрація лідербордів за регіонами або категоріями дозволяє партнерам порівнювати себе з релевантними peers. Часові рамки, такі як тижневі, місячні, квартальні лідерборди, дають шанси різним партнерам виділитися. Публічне визнання топ-партнерів через нагороди, публікації, features на порталі додає нематеріальну винагороду до фінансової.

Мобільні додатки консоліднують всі партнерські інструменти та комунікації в зручному мобільному форматі. Доступність на iOS та Android забезпечує широке охоплення. Native додатки надають кращу продуктивність та user experience порівняно з мобільними веб-версіями.

Функціональність партнерського додатку може включати швидкий доступ до інформації про продукти та цін, розміщення замовлень кількома кліками, відстеження статусу поточних замовлень та доставок, перегляд персональних метрик продажів та балів лояльності, доступ до навчальних матеріалів та мікронавчання, сканування QR-кодів продуктів для миттєвої інформації, push-нотифікації про важливі новини та оновлення, offline режим для доступу до критичної інформації без інтернету.

Мобільні інструменти продажу безпосередньо на місці підвищують ефективність партнерів. Конфігуратори продуктів

дозволяють партнерам підбирати рішення під потреби клієнта в реальному часі під час зустрічі. Генератор пропозицій створює професійні комерційні пропозиції, які можуть бути негайно відправлені клієнту email. Інструменти презентації з інтерактивними демо дозволяють ефективно показувати продукти. Доступ до case studies та референсів підтримує sales conversations. Швидке створення тікетів підтримки безпосередньо з поля забезпечує оперативну допомогу.

Геолокаційні функції можуть додавати додаткову цінність. Check-in партнерів при візитах до клієнтів дає компанії інсайти про активність на місцях. Proximity notifications можуть автоматично показувати інформацію про клієнта, коли партнер наближається до його локації. Карта партнерів та клієнтів допомагає планувати візити та виявляти можливості в околиці. Локальні промо-акції можуть автоматично відображатися на основі геолокації партнера.

Цифрові комунікаційні інструменти підтримки каналів розподілу формують багатоканальну екосистему взаємодії між виробниками та їхніми партнерами. Інтеграція партнерських порталів, email-маркетингу, платформ для співпраці, соціальних медіа, вебінарів, систем управління контентом та програм лояльності створює безперервний та персоналізований досвід для партнерів. Ефективне використання цих інструментів дозволяє компаніям забезпечити партнерів необхідною інформацією, навичками, мотивацією та підтримкою для успішного просування та продажу продуктів.



## Завдання для самоперевірки

### Питання для самоперевірки

1. Що таке цифрові канали розподілу?
2. Які основні функції DMS у розподільчому процесі?
3. Що таке партнерський портал і яку роль він відіграє у B2B-комунікаціях?
4. Які основні платформи для автоматизації email-маркетингу?
5. Що таке RFM-аналіз і для чого його застосовують у партнерській аналітиці?
6. Яка різниця між предиктивною та прескриптивною аналітикою?
7. Що таке BI-аналітика і як вона допомагає оцінювати канали розподілу?
8. Як Nurturing кампанії допомагають підтримувати активність партнерів?
9. Які переваги інтеграції DMS з ERP, CRM, WMS і TMS?

10. Які елементи цифрового комунікаційного інструментарію підтримують омніканальні стратегії?

*Тестові завдання*

- 1. Які канали розподілу відносяться до цифрових?**
  - а) оптові склади та магазини;
  - б) онлайн-магазини, маркетплейси, мобільні додатки;
  - в) роздрібні точки продажу.
- 2. Що характеризує омніканальну стратегію?**
  - а) використання одного онлайн-каналу;
  - б) інтеграція всіх каналів для безшовного клієнтського досвіду;
  - в) поширення тільки фізичних каталогів.
- 3. Яка основна функція DMS (Distribution Management System)?**
  - а) ведення бухгалтерії;
  - б) управління замовленнями та логістикою у каналах розподілу;
  - в) розробка маркетингових матеріалів.
- 4. Що забезпечує інтеграція DMS з ERP?**
  - а) автоматичну передачу даних про товари, ціни, залишки та фінанси;
  - б) створення email-розсилок;
  - в) управління соціальними мережами.
- 5. Які функції виконують партнерські портали?**
  - а) централізований доступ до каталогів, замовлень, навчальних та маркетингових матеріалів;
  - б) автоматичне складання фінансових звітів;
  - в) відстеження поведінки конкурентів.
- 6. Drip-кампанії у email-маркетингу для партнерів – це:**
  - а) одноразова рекламна розсилка;
  - б) серія автоматизованих листів, що веде партнера через певний шлях;
  - в) відправка листів у випадковий час.
- 7. Nurturing кампанії спрямовані на:**
  - а) підтримку партнерів, що не досягли певних порогів активності;
  - б) створення нових продуктів;
  - в) розсилку промо-матеріалів всім підряд.
- 8. Які метрики використовуються для оцінки ефективності email-маркетингу?**
  - а) Delivery rate, Open rate, Click-through rate, Conversion rate, Unsubscribe rate;
  - б) ROI, EBITDA, NPV;

в) температура складів, час доставки.

**9. Тригерні email – це:**

- а) листи, які надсилаються автоматично у відповідь на дію або подію партнера;
- б) розсилка новин компанії раз на місяць;
- в) публікація постів у соціальних мережах.

**10. Яка роль цифрових комунікаційних інструментів у підтримці каналів розподілу?**

- а) підвищення прозорості, персоналізація комунікацій, стимулювання продажів;
- б) тільки автоматизація фінансів;
- в) лише облік логістичних витрат.

## СИТУАЦІЙНИЙ ПРАКТИКУМ

Метою даного розділу є формування практичних навичок аналізу та вирішення управлінських ситуацій у сфері маркетингової політики розподілу. Запропоновані кейси моделюють реальні проблеми діяльності підприємств у процесі організації збуту, управління посередницькими структурами, оптимізації логістичних рішень та адаптації каналів розподілу до змін зовнішнього середовища.

Опрацювання кейсів спрямоване на:

розвиток аналітичного мислення;

формування навичок стратегічного та оперативного планування розподілу;

застосування теоретичних положень до практичних ситуацій;

обґрунтування управлінських рішень з урахуванням економічної доцільності;

оцінювання ефективності альтернативних моделей збуту.

Кожен кейс передбачає аналіз вихідних умов, виявлення проблеми, розроблення можливих варіантів рішень та їх економічне обґрунтування.

### **Кейс 1.**

Українська мережа аптек «А+» (понад 1200 точок) протягом 2023-2024 рр. активно розвивала власну доставку ліків та товарів для здоров'я через додаток і сайт. У 2025 р. частка онлайн-продажів досягла 38 %, але водночас спостерігається стагнація / падіння трафіку в 27 % фізичних аптек у містах-мільйонниках (Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Львів).

*Дані для аналізу:*

- середній чек в аптеці – 420 грн, онлайн – 780 грн;

- маржа в фізичних точках – 24–28 %, онлайн – 18–21 % (через витрати на логістику та промо);

- 62 % онлайн-замовлень – це повторні покупки (підписки на хронічні препарати);

- конкуренти: [Tabletki.ua](#), [Liki24](#), [Arteka24](#) активно використовують модель маркетплейсу (агрегатор + дропшипінг від аптек);

- власна логістика «А+» покриває лише 14 областей, у решті – аутсорсинг «Нова пошта» та «Укрпошта».

*Завдання:*

1. Чітко визначте, який тип каналу розподілу зараз використовує «А+» (класифікуйте за кількістю рівнів, ступенем охоплення, ступенем інтенсивності, типом інтеграції).

2. Оцініть, чи є поточна ситуація проявом каналного конфлікту (горизонтального чи вертикального). Якщо так – якого саме типу та між якими учасниками.

3. Запропонуйте концепцію гібридного омніканального підходу з елементами click & collect, reserve online – pick up in store (ROPU), ship from store та BOPIS, яка б одночасно підвищила завантаженість фізичних точок і зберегла зростання онлайн.

4. Розрахуйте (приблизно), як зміниться загальна маржа мережі, якщо перевести 25 % онлайн-замовлень на модель ship from store (зменшення логістичних витрат на 40%, але зменшення середнього чеку в аптеці на 15%).

## **Кейс 2.**

Компанія «ЕкоФерма» виробляє органічні молочні продукти преміум-класу (молоко, сири, йогурти, масло). Продукція продається через три канали:

- мережа супермаркетів АТБ, Сільпо, Novus (68 % продажів);
- власні фірмові магазини та точки на фермерських ринках (14 %);
- HoReCa (кафе, ресторани, готелі) + корпоративні поставки (18 %).

У 2026 році мережа впровадила систему DTS (Demand Transfer System) на базі даних NielsenIQ + власної CRM + даних з POS-терміналів. Але маркетинг-директор скаржиться, що інформація надходить із запізненням 12–18 днів і не дає змоги швидко реагувати на зміни попиту.

*Завдання:*

1. Складіть структуру маркетингової інформаційної системи (МІС) для політики розподілу «ЕкоФерма» за принципом: внутрішні дані → зовнішні syndicated дані → маркетингові дослідження → аналітика → рішення.

2. Запропонуйте 5–6 конкретних КРІ рівня каналу розподілу (не загальних по компанії), які варто відстежувати щотижня / щодня.

3. Які сучасні технології (2025–2026 рр.) варто інтегрувати в МІС, щоб скоротити час від події до рішення до 1–3 днів (назвіть 3–4 технології та як саме вони допоможуть).

4. Чи варто компанії переходити на модель category management з ключовими мережами супермаркетів? Обґрунтуйте за та проти з точки зору контролю над полицею та витрат.

### Кейс 3.

Український виробник побутової техніки середнього цінового сегмента «ТехноСвіт» (пральні машини, холодильники, плити) у 2025 році стикнувся з наступним:

- великі маркетплейси (Rozetka, Prom, Epicentrk) вимагають 18–24 % комісії + витрати на рекламу в кабінеті;
- власний Інтернет-магазин приносить лише 9 % продажів, конверсія 1,8 %;
- Офлайн-магазини-партнери (Фокстрот, Comfy) зменшують замовлення через надлишок складських залишків;
- покупці все частіше використовують «webrooming» (дивляться в інтернеті → купують офлайн) та «showrooming» (навпаки).

*Завдання:*

1. Класифікуйте поточну систему розподілу за типом конфлікту багатостороннього каналу (multi-channel vs cross-channel vs omni-channel).

2. Запропонуйте стратегію переходу до true omni-channel з використанням технологій 2026 року (наприклад, RFID / електронні ціниці / AR примірка / єдиний запас на всі канали / CDP – customer data platform).

3. Розробіть матрицю розподілу ролей каналів (який канал для чого відповідає: знайомство, порівняння, покупка, сервіс, повторна покупка).

4. Оцініть, чи варто компанії запускати модель marketplace-in-a-box (коли «ТехноСвіт» сам стає міні-маркетплейсом для дрібних брендів комплектуючих / аксесуарів). Обґрунтуйте економічно.

### Кейс 4.

Міжнародний бренд спортивного одягу та взуття преміум-сегменту вирішив зайти в Україну у 2026 році. Бюджет на перший рік – середній. Ціль – зайняти 4–7 % ринку в сегменті > 4000 грн за пару взуття / комплект одягу.

*Варіанти каналів:*

А. Ексклюзивний дистриб'ютор + 8–12 мультибрендових преміум-магазинів у ТРЦ.

В. Власний моно-брендовий магазин у Києві + Rozetka та власний сайт

С. Інтенсивний розподіл через Answer, Modivo, Kasta + 40–50 мультибрендових спортивних магазинів.

Д. Комбінація А + потужний D2C (прямі продажі споживачу) через сайт та Instagram Shopping + pop-up stores.

*Завдання:*

1. Розрахуйте індекс інтенсивності розподілу для кожного варіанта (якісно або за бальною шкалою).
2. Який варіант найкраще відповідає стратегії селективного розподілу з високим рівнем контролю бренду та маржі?
3. Які ризики канального конфлікту та cannibalization виникають у варіанті D?
4. Запропонуйте гібридний варіант, який поєднує найкраще з А, В і D.

### **Кейс 5.**

Уявіть, що ви – директор з дистрибуції пивоварної компанії, яка продає 4 сорти крафтового пива в кегах та ПЕТ. 72 % продажів – NoReCa (пивні, бари, ресторани), 28 % – роздріб (супермаркети та спеціалізовані магазини).

Є дані:

- POS-дані від 340 закладів (лише 41 % від загальної кількості клієнтів);
- дані від дистриб'юторів (обсяги відвантажень, повернення);
- Google Trends + дані з соцмереж про згадки сортів;
- сезонність + погода (середня температура по місту).

*Завдання:*

Розробіть концепцію «розумного прогнозування попиту по каналах NoReCa» на наступний тиждень з точністю  $\pm 12\%$ . Які саме джерела даних та технології (AI/ML, API погоди, зовнішні дані) ви б використали?

### **Кейс 6.**

Велика українська мережа зоомагазинів (180 точок + сайт) розглядає можливість запуску підписки на корм для домашніх тварин (щомісячна автоматична доставка за зниженою ціною).

*Питання для дискусії / захисту рішення:*

1. Як підписка вплине на довжину та ширину каналу розподілу?
2. Які функції каналу (сортування, накопичення, контактування, транспортування, зберігання) будуть виконуватись по-новому?
3. Які дані з МІС критично необхідні для запуску та масштабування підписки?
4. Які технології 2026–2027 років (subscription management platforms, predictive replenishment, smart packaging з QR) варто впровадити в першу чергу?

### **Кейс 7.**

Українська компанія «ЕкоТех» виробляє професійні сонячні панелі та інвертори середнього цінового сегменту (B2B + B2C преміум). До 2024 р. 78 % продажів здійснювалося прямим каналом (власний інтернет-магазин + 4 фірмові шоуруми в Києві, Львові, Одесі, Дніпрі). Після руйнування частини логістичних ланцюгів та зростання вартості «Нової Пошти»/«Укрпошти» на 40–60 % частка прямих продажів впала до 41 %.

*Пропозиції від посередників:*

- Мережа «Епіцентр» – хоче ексклюзив на Західну та Центральну Україну, маржа 22–26 %, гарантований щомісячний обсяг 1800 комплектів.

- Онлайн-майданчик Rozetka – маржа 18–21 %, але вимагає участі в акціях -25...-40 % мінімум 6 разів на рік.

- Регіональні електромережі (окремі компанії в 12 областях) – маржа 28–34 %, але низька прогнозованість обсягів і високий ризик неплатежів.

- Власна франчайзингова мережа дрібних інсталяторів (план – 35 точок за 18 місяців).

Фінансові показники (2025 рік, прогноз):

- собівартість комплекту «панель 10 квт + інвертор» – 148 000 грн;

- середня роздрібна ціна при прямому продажу – 238 000 грн;

- логістика та повернення при прямому каналі – 9 200 грн / комплект;

- маркетинг (PPC, SEO, контент) – 1 400 грн / проданий комплект.

*Завдання:*

1. Побудуйте матрицю порівняння каналів за критеріями:

- маржинальність для виробника,

- контроль над ціною та брендом,

- прогнозованість обсягів,

- швидкість обігу коштів,

- ризики (в т.ч. репутаційні та воєнні).

2. Розрахуйте критичний обсяг продажів (break-even point) для кожного запропонованого каналу за умови збереження чистої маржі виробника не нижче 18 %.

3. Запропонуйте гібридну модель розподілу на 2026–2027 рр. з обґрунтуванням часток кожного каналу (у % від обороту) та маркетинговими заходами для «перемикання» клієнтів між каналами без канібалізації.

### **Кейс 8.**

Компанія «Чиста Сила» (виробник екологічної побутової хімії середнього+ сегменту) працює через тривірневий канал: виробник →

національний дистриб'ютор «ЛогосТорг» → роздрібні мережі (Сільпо, АТБ, Varus) + дрібний опт (госптовари, інтернет-магазини).

У 2025 році виникли одночасно дві проблеми:

- «ЛогосТорг» почав активно продавати товар напряму великим клієнтам Сільпо та Rozetka, обходячи мережу дрібного опту (горизонтальний конфлікт).

- Мережа АТБ вимагає ексклюзивної знижки 14 % + маркетингову підтримку 400 тис. грн/міс за розміщення на полицях «вхідних зон» у 620 магазинах, інакше знімає весь асортимент (вертикальний тиск).

- Дрібні інтернет-магазини скаржаться на демпінг з боку «ЛогосТорг» (ціна на 11–16 % нижча за рекомендовану).

Показники: частка «ЛогосТорг» у продажах – 62 %; частка АТБ – 19 %; маржа «ЛогосТорг» – 24–27 %; маржа роздрібних мереж – 31–38 %.

*Завдання:*

1. Класифікуйте конфлікти (вертикальні /горизонтальні /багаторівневі) та визначте їх причини за теорією «Power-Dependence» та «Transaction Cost Economics».

2. Розробіть пакет заходів управління конфліктами (не менше 6-7 інструментів), серед яких мають бути:

- контрактні механізми (selective distribution, RPM, MAP);
- стимулюючі програми (volume rebates, pay-for-performance);
- інформаційна прозорість (EDI, спільний прогноз);
- програми лояльності для дрібних партнерів.

3. Запропонуйте сценарій «найгіршого випадку» (втрата АТБ + демпінг від «ЛогосТорг») та план антикризових дій.

### **Кейс 9.**

Український виробник спеціалізованої сільгосптехніки (посівні комплекси, обприскувачі, вартістю 1,2–4,8 млн грн за одиницю) до 2022 р. продавав 62% через мережу з 38 дилерів по всій країні та 38% напряму великим агрохолдингам. Після 2022 року:

- 14 дилерів на сході та півдні припинили діяльність або мають критичні проблеми з логістикою;

- частка прямих продажів зросла до 71%;

- агрохолдинги вимагають знижок 18–24% та відтермінування платежу до 120 днів;

- логістичні витрати на доставку зросли на 240% (через об'їзні маршрути, нові митні ризики, дефіцит водіїв);

- дилери, що залишилися, скаржаться на «демпінг» з боку компанії та вимагають ексклюзивності в регіонах.

*Завдання:*

1. Оцініть, чи варто повністю відмовитися від дилерської мережі та перейти на 100% прямий продаж (аргументуйте за трьома групами критеріїв: витрати, контроль, покриття ринку).

2. Розрахуйте орієнтовну точку байдужості (break-even point) між прямим та дилерським каналом за умови: собівартість логістики прямого каналу – 9,2% від ціни, дилерська маржа – 14–19%, витрати на утримання власної служби продажів – 6,8 млн грн/рік.

3. Запропонуйте гібридну модель каналу на 2026–2028 рр. (які регіони віддати дилерам, які – напряму, які критерії відбору дилерів, як організувати логістику в умовах нестабільної інфраструктури).

**Кейс 10.**

Компанія-виробник заморожених напівфабрикатів (пельмені, вареники, котлети) планує масштабування з 180 до 420 млн грн річного обороту за 3 роки. Зараз використовує 3PL-оператора (один розподільний центр під Києвом + субпідрядники у 5 містах). Проблеми:

- тарифи 3PL зросли на 68% за 2024–2025 роки;
- температура -18...-24°C не завжди стабільна → повернення 4,1–7,8%;
- клієнти (мережі АТБ, Сільпо, Фора) вимагають доставки за принципом «exact time window» ±30 хв;
- складські площі під -20°C у регіональних центрах майже відсутні.

*Завдання:*

1. Порівняйте два сценарії на 3-річний горизонт:
  - а) продовження співпраці з 3PL + жорсткі SLA та штрафи
  - б) будівництво/оренда власного РЦ на 8000 м<sup>2</sup> під Києвом + 4 хабів по 1500–2200 м<sup>2</sup> у регіонах.
2. Проведіть якісно-кількісний аналіз (таблиця): витрати, ризики, рівень сервісу, гнучкість, контроль температури.
3. Запропонуйте поетапний план переходу (які функції передати на аутсорсинг навіть при власному РЦ).

**Кейс 11.**

Виробник професійної косметики для салонів краси (середній чек В2В ~45 тис. грн) продає через:

- 3 великих дистриб'ютори (покриття 78% салонів);
- власний інтернет-магазин В2С (з 2023 року, оборот 11%);
- маркетплейси (Rozetka, Makeup) – 6%.

Дистриб'ютори погрожують відмовитися від співпраці, бо:  
- виробник продає на 12–19% дешевше на маркетплейсах;

- терміни доставки через маркетплейси кращі (1–2 дні vs 4–9 днів у дистриб'юторів).

*Завдання:*

1. Класифікуйте конфлікти (горизонтальні / вертикальні / багаторівневі).

2. Запропонуйте 3–4 реальні механізми вирішення конфлікту (з прикладами умов, КРІ, штрафів/бонусів).

3. Обґрунтуйте, який канал слід розвивати найактивніше до 2028 року та чому (з урахуванням трендів beauty-ринку України).

### **Кейс 12.**

Компанія продає через власний сайт та Rozetka швидкопсувні продукти (м'ясо, молочка, заморожені овочі). Середній чек – 820 грн, 68% замовлень < 1000 грн. Проблеми:

- 42% доставок у межах 12 км від РЦ коштують дорожче, ніж маржа;

- 19% замовлень повертаються через прострочення температурного режиму;

- конкуренти пропонують безкоштовну доставку від 599 грн.

*Завдання:*

1. Розрахуйте критичний розмір замовлення, при якому доставка власним кур'єром стає вигіднішою за «Нову Пошту» (таблиця з 4–5 сценаріями).

2. Запропонуйте систему зонування + dark stores / point-of-pickup / click & collect.

3. Розробіть матрицю рішень «Розмір замовлення × Відстань → Варіант доставки».

### **Кейс 13.**

Український виробник натуральних соків прямого віджиму (B2B та private label) хоче вийти на ринок Польщі та Румунії. Варіанти:

А – через локальних дистриб'юторів (маржа 28–34%);

В – створення власної дочірньої компанії + найм торгових представників;

С – співпраця з великими мережами напряму (Lidl, Kaufland, Auchan);

Д – продаж через Amazon.pl + локальні маркетплейси.

*Завдання:*

1. Побудуйте матрицю оцінки за критеріями: швидкість виходу, контроль ціни, витрати на старті, ризики, потенційний обсяг через 3 роки.

2. Оберіть комбінований підхід (наприклад, A+C або B+ D) та обґрунтуйте.

3. Опишіть, як логістика (митниця, температурний ланцюг, інкотермс) вплине на вибір.

#### **Кейс 14.**

Виробник новорічних наборів солодоців (подарункові коробки 400–2800 грн). 74% річного обсягу реалізується в листопаді–грудні. У 2025 р.:

- попит перевищив прогноз на 47%;
- один ключовий дистриб'ютор (22% обсягу) оголосив страйк водіїв;
- «Нова Пошта» ввела обмеження на кількість посилок >10 кг;
- власний склад переповнений на 180% від плану.

*Завдання:*

1. Розробіть антикризовий план на грудень 2025 (ранжування клієнтів, пріоритетні канали, тимчасові логістичні рішення).

2. Запропонуйте організаційні зміни в системі розподілу, щоб уникнути подібної ситуації в 2026–2027 роках (нові KPI, резервні потужності, політика прогнозування).

3. Оцініть, скільки відсотків річного прибутку компанія може втратити за найгіршого та найімовірнішого сценарію.

#### **Кейс 15.**

Український дистриб'ютор непродовольчих товарів (побутова хімія, товари для дому) працює за моделлю регулярного дистриб'ютора з власними складами (організаційна форма гуртової торгівлі). Він постачає товари у 7 регіональних мереж дискаунтерів (формат «жорсткий дискаунтер» + «м'який дискаунтер») та 3 національні мережі. У 2025–2026 рр.:

- мережі дискаунтерів активно розвивають власні торгові марки (VTM) → частка VTM у їх асортименті зросла до 38–52%;
- дистриб'ютор отримує від виробників вимогу підтримувати рекомендовану роздрібну ціну (РРЦ) з відхиленням не більше ±8%;
- одна мережа дискаунтерів (оборот ~4,8 млрд грн/рік) почала паралельно закуповувати аналогічні товари напряму у виробників з Туреччини та Китаю, обходячи дистриб'ютора;
- дистриб'ютор втратив 14% обсягу продажів цій мережі за 2025 р.;
- логістичні витрати дистриб'ютора зросли на 32% через дефіцит водіїв та зростання цін на пальне.

*Завдання:*

1. Класифікуйте конфлікт за типом (вертикальний / горизонтальний / міжканальний) та поясніть, як він впливає на функції гуртової та роздрібної торгівлі.

2. Порівняйте три варіанти реакції дистриб'ютора: а) повне припинення поставок цій мережі; б) перехід на модель «торгового маклера» (без складу); в) створення спільного підприємства з мережею для виробництва ВТМ.

3. Запропонуйте нову організаційну структуру управління дистриб'ютором на 2026–2028 рр. (матрична, дивізійна, гібридна), з урахуванням необхідності посилення контролю за цінами та розвитку омніканальних продажів.

### **Кейс 16.**

Мережа з 11 продуктових магазинів біля дому (формат «магазин при будинку», оборот ~320 млн грн/рік) стикається з проблемами:

- оборот у фізичних магазинах падає на 7–11% щорічно через конкуренцію з дискаунтерами та маркетплейсами;
- зростання онлайн-замовлень з доставкою через власний сайт та Glovo/Rozetka становить лише 9% від загального обороту;
- дефіцит продавців-касірів (зарплати зросли на 41% за 2024–2025 рр.);
- власники хочуть перейти на модель «dark store + click & collect + доставка».

*Завдання:*

1. Обґрунтуйте, як змінюються зміст та функції роздрібної торгівлі при переході від класичного формату до гібридного (офлайн + dark store).

2. Порівняйте дві організаційні форми: а) продовження роботи як незалежна мережа; б) вступ до добровільного об'єднання / асоціації з централізованим закупівельним центром.

3. Розробіть схему організаційної структури управління після трансформації (вказіть ключові посади / підрозділи, рівень централізації / децентралізації, КРІ для керівників магазинів та dark store).

### **Кейс 17.**

Підприємець планує відкрити бізнес з продажу комісійної техніки (смартфони, ноутбуки, мала побутова техніка) у 2026 році – один з найстійкіших та маржинальних сегментів українського ритейлу. Варіанти:

А – один великий ломбард-комісійка + онлайн-магазин (ФОП);

В – мережа з 4–6 невеликих точок у спальних районах + централізований сайт;

С – співпраця з маркетплейсом (Rozetka / Prom) як продавець + 1 шоурум;

Д – франчайзинг вже відомої мережі комісійних магазинів.

*Завдання:*

1. Оцініть кожен варіант за критеріями: функції торгівлі, які виконуються (сортування, оцінка, гарантійне обслуговування, ризиків), стартові інвестиції, швидкість масштабування, контроль якості.

2. Оберіть оптимальний варіант та обґрунтуйте відповідну організаційну форму роздрібно торгівлі (незалежний магазин, мережа, асоційована мережа, віртуальний магазин).

3. Запропонуйте систему управління (лінійно-функціональна, дивізіональна за регіонами чи за товарними групами) та ключові принципи мотивації персоналу (враховуючи дефіцит кадрів).

### **Кейс 18.**

Виробник кондитерських виробів (оборот ~1,1 млрд грн) має:

- власний гуртовий підрозділ (організаційна форма – спеціалізована гуртова база);

- мережу з 42 фірмових магазинів (формат «фірмовий монобрендовий магазин» + «shop-in-shop» у ТРЦ);

- 68% продажів іде через незалежні роздрібні мережі та дискаунтери.

У 2024–2025 рр. фірмові магазини показують збитковість у 60% точок через:

- низьку відвідуваність (покупці обирають дискаунтери);

- високу оренду в ТРЦ;

- дублювання асортименту з дискаунтерами за нижчою ціною.

*Завдання:*

1. Проаналізуйте, як вертикальна інтеграція впливає на зміст гуртової та роздрібно торгівлі в цій ситуації.

2. Запропонуйте 3 сценарії реорганізації: закриття частини магазинів, перехід на формат dark store + онлайн, продаж мережі франчайзі.

3. Розробіть нову організаційну структуру управління каналом (централізована, децентралізована, матрична) та розподіліть ключові функції між виробництвом, гуртом та роздрібом.

### **Кейс 19.**

Мережа з 28 магазинів побутової техніки та електроніки (середній формат) планує повну омніканальну трансформацію до 2028 року.

Проблеми:

- дефіцит продавців-консультантів (зарплати зросли на 37–45%);
- частка онлайн-продажів лише 14%, але зростає на 28% щорічно;
- конкуренти пропонують «exact time delivery» та ШІ-персоналізацію.

*Завдання:*

1. Опишіть, як змінюється зміст роздрібної торгівлі при переході до омніканальності (з точки зору функцій: асортимент, ціноутворення, сервіс, логістика).

2. Порівняйте дві організаційні форми: а) незалежна мережа; б) вступ до великої асоціації / франшизи з централізованим e-commerce хабом.

3. Запропонуйте організаційну структуру на 2027–2028 рр. (з урахуванням ШІ-аналітики, call-центру, dark store, мотивації персоналу в умовах дефіциту кадрів).

### **Кейс 20.**

Оптово-роздрібна компанія (гуртова база + 9 фірмових точок) спеціалізується на новорічних товарах (ялинки, прикраси, солодкі подарунки). 68–74% річного обороту припадає на листопад–грудень. У 2025 році:

- попит перевищив прогноз на 52%;
- один ключовий постачальник з Китаю затримав 40% контейнерів через логістичні проблеми;
- «Нова Пошта» обмежила відправлення >15 кг;
- фірмові магазини перевантажені, черги, повернення через брак ~11%.

*Завдання:*

1. Розробіть антикризовий план на грудень 2026 (пріоритезація каналів: гурт vs роздріб vs онлайн, тимчасові організаційні рішення).

2. Запропонуйте організаційні зміни в системі управління на 2027 р. (резервні постачальники, нова структура управління сезонними піками, КРІ для гуртового та роздрібного підрозділів).

3. Оцініть потенційні втрати прибутку за песимістичним та найбільш імовірним сценарієм (у % від річного прибутку).

### **Кейс 21.**

Українська компанія-виробник преміальних електровелосипедів (середня ціна 85–140 тис. грн) за останні 2 роки зросла на 180 %. Зараз використовує:

- власний інтернет-магазин + 4 фірмові шоуруми в Києві, Львові, Одесі, Дніпрі;
- селективна дистрибуція через 38 спеціалізованих веломагазинів;
- співпраця з Rozetka та OLX (маркетплейси).

Після запуску нової лінійки «ультра-преміум» (ціна 220–380 тис. грн) маркетинг-директор пропонує перейти на ексклюзивну дистрибуцію (лише фірмові шоуруми + 5–7 топових дилерів), а маркетплейси взагалі прибрати.

*Завдання:*

1. Оцініть плюси та мінуси кожного з трьох варіантів інтенсивності дистрибуції (інтенсивна → селективна → ексклюзивна) саме для нової лінійки в поточних умовах ринку 2026 р..

2. Розрахуйте приблизний вплив на маржинальність каналів (припустіть дані: собівартість 52 %, маркетплейси беруть 18–22 % комісії, дилери – 28–35 % націнки, фірмові шоуруми – 48–55 % націнки).

3. Запропонуйте компромісне рішення (можливо багатоканальне) та обґрунтуйте, які критерії вибору каналу (з концепції 3С або інших) тут є вирішальними.

### **Кейс 22.**

Компанія «ТехноСвіт» – виробник професійного кліматичного обладнання (промислові кондиціонери, чилери, VRF-системи). Продає через:

- прями продажі великим ТРЦ та заводам ( $\approx 38\%$  виручки);
- 14 регіональних дилерів ( $\approx 52\%$ );
- один великий дистриб'ютор «Клімат-Опт», який має мережу з 9 складів і 41 % частки в сегменті «середній бізнес» ( $\approx 10\%$  виручки «ТехноСвіт»).

Дистриб'ютор почав активно просувати власну приватну марку (ОЕМ з Китаю), яка на 25–32 % дешевша, і тепер вимагає від «ТехноСвіт» зниження відпускну ціни на 18 %, інакше припинить просування бренду.

*Завдання:*

1. Класифікуйте поточну систему розподілу (традиційна, вертикальна корпоративна / договірна / адміністрована тощо).

2. Запропонуйте 3 реальні сценарії виходу з конфлікту (включаючи можливе створення власної ВМС).

3. Для кожного сценарію оцініть приблизні одноразові витрати та зміну рентабельності продажів протягом 24 місяців (можна використовувати умовні цифри).

Який варіант ви оберете як маркетинг-директор і чому?

### **Кейс 23.**

Виробник українського агродрону (комплект «дрон + ПЗ + станція зарядки» коштує 1,4–1,9 млн грн без ПДВ). Цільовий клієнт – фермерські господарства 800–4000 га. Прямі продажі йдуть дуже повільно (лише 14 одиниць за 2025 р.), хоча продукт має кращі технічні характеристики, ніж китайські аналоги за ту ж ціну.

Комерційний директор пропонує запустити власну лізингову програму (термін 36–60 міс., аванс 15–25 %, залишкова вартість 8–12 %).

*Завдання:*

1. Перелічіть 6–8 критеріїв вибору каналу, за якими лізинг виглядає значно привабливішим за прямий продаж або класичну дилерську мережу.

2. Розрахуйте мінімально необхідну кількість укладених лізингових договорів на рік, щоб програма стала прибутковою (припустіть ставку фінансування 22 % річних, операційні витрати лізингової компанії 9–11 % від портфеля, маржа виробника при лізингу падає на 14 %).

3. Назвіть 3 найбільші ризики такої стратегії та запропонуйте способи їх мінімізації.

### **Кейс 24.**

Мережа кав'ярень Specialty-точки «Beanology» має 11 закладів у 4 містах. Середній чек 220 грн, ЕВІТДА-маржа 24 %. Власник хоче вийти на 80 закладів за 4 роки, але власних коштів вистачить лише на 18–22 нові точки.

*Пропонуються два сценарії:*

А) класичний франчайзинг (паушальний внесок 1,8 млн грн + роялті 7 % + маркетинговий внесок 2 %);

Б) створення власної мережі з частковим залученням інвесторів за схемою «50/50» (спільне підприємство на кожному нову точку).

*Завдання:*

1. Порівняйте обидва сценарії за 5 ключовими критеріями вибору каналу розподілу (охоплення, контроль, витрати, швидкість, ризик).

2. Оцініть, при якій кількості точок франчайзинг стає вигіднішим за контрольовані СП за показником чистий прибуток власника мережі (можна побудувати спрощену таблицю на 3–5 років).

Який сценарій ви рекомендуєте і за яких обов'язкових умов?

### **Кейс 25.**

Виробник ортопедичних матраців преміум-сегменту (ціна 28–95 тис. грн) продає через:

- 72 фірмові салони та 140 мультибрендових меблевих магазинів;
- власний сайт та маркетплейси ( $\approx 29\%$  продажів у 2025 р.).

Після аналізу даних виявлено:

- онлайн-покупці в середньому молодші на 11 років і мають на 18 % нижчий середній чек;

- 43 % клієнтів, які купили онлайн, потім приходять у салон «потрогати»;

- повернення онлайн-покупок – 14 %, офлайн – 3 %.

*Завдання:*

1. Запропонуйте нову гібридну стратегію дистрибуції (omni-channel або showrooming-орієнтовану).

2. Обґрунтуйте, як зміняться ключові критерії вибору каналу (coverage, control, cost, customer experience).

3. Які маркетингові інструменти / KPI потрібно запровадити, щоб зменшити каналні конфлікти та каннібалізацію?

### **Кейс 26.**

Український виробник модульних АЗС (вартість одного комплексу 14–28 млн грн) хоче вийти на ринок країн Східної Європи та Центральної Азії.

Пропозиції від команди:

- франчайзинг на будівництво та експлуатацію АЗС під власним брендом палива;

- фінансовий лізинг обладнання для локальних операторів;

- прямий продаж комплектів через власних торгових представників.

*Завдання:*

1. Побудуйте матрицю рішень (стовпці: країна / сегмент клієнтів; рядки: тип каналу – прямий продаж / лізинг / франчайзинг / гібрид).

2.- Для кожної комбінації оцініть за шкалою 1–10: швидкість виходу на ринок, рівень контролю, необхідний капітал, потенційний обсяг продажів, ризик репутаційних втрат.

3. Запропонуйте оптимальний портфель каналів на перші 36 місяців та обґрунтуйте поетапний план переходу між стратегіями.

### **Кейс 27.**

Українська компанія «ЕкоТепло» – виробник енергоефективних теплових насосів преміум-сегменту (середня ціна 180–320 тис. грн). Рік тому запустила продажі через три канали одночасно:

- власний інтернет-магазин + шоуруми в Києві, Львові, Одесі (прямий канал);
- мережа спеціалізованих кліматичних магазинів (15 регіональних дилерів, маржа 22–26 %);
- великі будівельні гіпермаркети («Епіцентр», «Нова Лінія») – 7 контрактів, маржа 18–20 %.

За 2025 р.: прямий канал – 38 % продажів, але найвища маржа для компанії (41 %); дилери – 34 % продажів; гіпермаркети – 28 % продажів;

Проблеми:

- гіпермаркети часто демпінгують ціну на 12–18 % нижче рекомендованої;
- дилери скаржаться на канібалізацію та зниження попиту на їхні послуги монтажу й сервісу;
- прямий канал перевантажений сервісними заявками (компанія не встигає обробляти 30–35 % монтажних запитів у гарантійний термін).

*Завдання:*

1. Назвіть та проранжуйте 6–7 найважливіших критеріїв вибору каналу розподілу саме для цієї категорії товару (обґрунтуйте вагу кожного критерію в %).
2. Оцініть поточну систему розподілу за критеріями: контроль, витрати, охоплення ринку, рівень сервісу, конфліктність.
3. Запропонуйте та економічно обґрунтуйте (приблизні розрахунки) нову стратегію багатоканального розподілу на 2026–2027 рр. (залишити 2, 3 чи 4 канали? Які саме? Які заходи щодо зменшення конфлікту?).

### **Кейс 28.**

Компанія «АгроСвітло» виробляє світлодіодні фітолампи для тепличних господарств та професійних grow-боксів (B2B-сегмент). Середня ціна одиниці – 4 800 грн, собівартість – 2 900 грн.

Варіант А – прямий продаж через власний відділ продажів + сайт:

- витрати на утримання відділу та маркетинг – 1 840 тис. грн / рік;
- очікуваний обсяг продажів – 7 200 шт. / рік;
- середній час оплати – 45 днів;
- витрати на логістику – 380 грн / шт.

Варіант Б – продаж через двох федеральних дистриб'юторів агрохімії та насіння:

- маржа дистриб'юторів – 28 %;

- витрати компанії на дистриб'юторів – 920 тис. грн / рік (підтримка, навчання, бонуси);
- очікуваний обсяг продажів – 11 400 шт. / рік;
- середній час оплати – 18 днів;
- логістика оплачує дистриб'ютор.

*Завдання:*

1. Розрахуйте валовий прибуток, чистий прибуток від каналу та рентабельність продажів для обох варіантів (використовуйте показник «ЕВІТ / виторг»).
2. Розрахуйте точку безбитковості (break-even point) у штуках для кожного варіанту.
3. Визначте, за якого обсягу продажів варіант Б стає вигіднішим за варіант А (точка перетину).
4. Які ще 4–5 нефінансових критеріїв потрібно врахувати, щоб ухвалити остаточне рішення?

### **Кейс 29.**

Український виробник преміум-матраців «СонцеМатра» працює через 3-рівневий канал: виробник → оптовий дистриб'ютор → роздрібна мережа меблевих салонів → споживач.

Поточні показники (2025 р.): обсяг продажів – 14 200 матраців; середня роздрібна ціна – 38 900 грн; маржа виробника – 29 %, оптовика – 18 %, роздрібною мережі – 32 %

- витрати на утримання каналу (промо, тренінги, логістика, повернення) – 18,4 % від виручки виробника; рівень повернень – 7,1 %;
- частка онлайн-продажів у роздрібній мережі – лише 9 %

Компанія розглядає три сценарії оптимізації на 2026–2028 рр.:

Сценарій 1 – скоротити рівень каналу до двоступеневого (виробник → велика мережа салонів за прямими контрактами, без оптовика).

Сценарій 2 – запустити власний онлайн-магазин + маркетплейси (Rozetka, Prom) з одночасним збереженням офлайн-каналу.

Сценарій 3 – гібридний: скоротити кількість оптовиків з 7 до 3, підвищити їхню відповідальність за онлайн-продажі та ввести ексклюзивні регіональні контракти.

*Завдання:*

1. Побудуйте порівняльну таблицю за 6–8 критеріями (маржа виробника, контроль ціни, витрати на канал, охоплення, швидкість доставки, рівень сервісу, ризик каннібалізації, інвестиції).
2. Для кожного сценарію вкажіть приблизний вплив на маржу виробника ( $\pm$  %).

3. Оберіть один найкращий сценарій та розробіть 5–6 конкретних управлінських заходів для його реалізації.

### **Кейс 30.**

Виробник професійної косметики для салонів краси «Lunara Pro» (Україна) зіткнувся з кризою каналу розподілу у 2025 р.:

- 72 % продажів йде через дистриб'юторів → салони краси;
- дистриб'ютори накопичили величезні залишки (сер. 4,2 місяці товарних запасів);
- продажі впали на 34 % за рік через:
  - активізацію паралельного імпорту з Польщі та Туреччини (ціна на 22–38 % нижча);
  - перехід багатьох салонів на маркетплейси та прямі закупівлі у виробників;
  - рівень дебіторської заборгованості дистриб'юторів – 41 % від річного обороту;
  - власний прямиий B2B-магазин приносить лише 8 % продажів.

#### *Завдання:*

1. Проведіть діагностику каналу за основними групами критеріїв ефективності (економічні, адаптивні, контрольні, сервісні).
2. Запропонуйте та обґрунтуйте нову структуру каналу розподілу (які рівні залишити / додати / прибрати).
3. Розробіть систему КРІ для нових посередників та заходи щодо зниження дебіторки.
4. Оцініть, чи доцільно інвестувати 2,8–3,4 млн грн у розвиток власного маркетплейс-модуля + програму лояльності для салонів (обґрунтуйте розрахунками приблизного payback period).

### **Кейс 31.**

Підприємство з виробництва побутової техніки (холодильники, пральні машини) працює за системою MRP, але останні 8 місяців спостерігається хронічний дефіцит комплектуючих (компресори, електронні модулі) через нестабільність постачальників з Китаю та Європи. Середній попит на готову продукцію – 1200 одиниць/місяць, але через дефіцит реалізується лише 850–950. Страховий запас комплектуючих становить 15 днів, але реальний рівень часто падає до 3–5 днів.

- Витрати на утримання запасу – 22% річних від вартості.
- Вартість одного замовлення (адміністративні + транспортні витрати) – 18 500 грн.

- Середня ціна комплектуючих на одиницю готової продукції – 4200 грн.

- Затримка поставки призводить до втрат 320 грн на одиницю невиконаної техніки (штрафи клієнтам + упущена вигода).

*Завдання:*

1. Розрахуйте оптимальний розмір замовлення за моделлю EOQ для ключових комплектуючих.

2. Оцініть, чи доцільно переходити на систему JIT (Just-In-Time) або на гібридну модель (MRP + Kanban).

3. Запропонуйте стратегію диверсифікації постачальників та зміни політики замовлень, враховуючи ризик перерв у ланцюгу поставок.

### **Кейс 32.**

Торгова мережа з 42 магазинами в центральній та східній Україні отримує товари від 3 розподільчих центрів (Київ, Харків, Дніпро). Щотижневий обсяг – 480 палет, з яких 62% йде на Київський РЦ. Зараз використовується власний автотранспорт (12 вантажівок) + аутсорсинг (залучають 3PL-перевізників). Витрати на перевезення становлять 14,2% від собівартості товарів. Аналіз показав, що 28% рейсів – неповні (завантаження <65%), а зворотні рейси порожні в 41% випадків.

*Завдання:*

1. Запропонуйте модель оптимізації маршрутів (наприклад, використання milk-run або hub-and-spoke).

2. Оцініть доцільність переходу на повний аутсорсинг транспорту (контракт з великим 3PL-оператором).

3. Розрахуйте економічний ефект від впровадження системи спільних перевезень (collaboration з іншими ритейлерами на тих самих напрямках).

### **Кейс 33.**

Компанія-виробник косметики преміум-сегменту (оборот 1,2 млрд грн/рік) використовує традиційну схему збуту: власний відділ логістики + дистриб'ютори другого рівня. Рівень сервісу (on-time delivery) – 87%, частота повернень через пошкодження – 4,1%, клієнти скаржаться на несвоєчасність поставок дрібним магазинам (3–5 днів замість заявлених 48 годин). Маркетинговий відділ наполягає на підвищенні сервісу до 98% для утримання преміум-позиціонування.

*Завдання:*

1. Порівняйте три форми організації логістики (функціональна, матрична, процесна) та обґрунтуйте найкращу для даної компанії.

2. Розробіть систему показників логістичного сервісу (KPI) з урахуванням маркетингових цілей.

3. Запропонуйте заходи щодо підвищення рівня сервісу без пропорційного зростання витрат (наприклад, сегментація клієнтів за ABC-XYZ).

**Кейс 34.**

Компанія з дистрибуції продуктів харчування планує відкрити новий регіональний центр розподілу (РЦ) площею 12 000 м<sup>2</sup> замість 4 дрібних складів. Поточні витрати на зберігання та обробку – 9,4 млн грн/рік, рівень оборотності запасів – 8,2 рази/рік. Після відкриття РЦ прогнозується зростання оборотності до 11–12 разів, але зростуть транспортні витрати на 18–22% через більші відстані до периферійних магазинів.

*Завдання:*

1. Проведіть порівняльний аналіз витрат за двома сценаріями (4 дрібних склади vs 1 великий РЦ) з урахуванням транспортної складової.

2. Запропонуйте оптимальне розміщення зон на новому РЦ (з урахуванням ABC-аналізу асортименту).

3. Обґрунтуйте, чи варто впроваджувати WMS-систему з голосовим комплектуванням та чи окупиться вона за 2,5 роки.

**Кейс 35.**

Виробник напоїв (соки, води) має сезонний попит (пік – травень–вересень, +180% до середнього). Зараз використовується стратегія «виробництво на склад» + фіксовані партії поставок дистриб'юторам. Під час піку – перевантаження складів, поза піком – надлишкові запаси та простої обладнання. Рівень сервісу падає до 79% у високий сезон, втраги від списання простроченої продукції – 6,8 млн грн/рік.

*Завдання:*

1. Запропонуйте гібридну стратегію управління запасами (push-pull) з урахуванням сезонності.

2. Розробіть політику диференційованого сервісу для ключових клієнтів (ABC-аналіз).

3. Оцініть доцільність будівництва додаткового сезонного складу або переходу на модель CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) з ключовими мережами.

### **Кейс 36.**

Міжнародний онлайн-рітейлер (аналог ROZETKA) розширюється в західні області України. Зараз доставка – 2–4 дні, ціль – 1–2 дні. Планується відкриття мікро-хабів (fulfillment centers) у 3 містах. Витрати на доставку «останньої милі» – 38% логістичних витрат. Повернення – 11,4% (переважно через пошкодження або невідповідність).

*Завдання:*

1. Обґрунтуйте кількість і розміщення мікро-хабів (використовуйте метод центру тяжіння або аналог).
2. Розробіть політику управління поверненнями (reverse logistics) з мінімізацією втрат.
3. Запропонуйте інтеграцію з локальними кур'єрськими службами та/або пунктами видачі для зниження витрат на останню милю при одночасному підвищенні сервісу.

### **Кейс 37.**

Український виробник преміум-екологічного одягу для активного відпочинку (власна марка «EcoTrail», середній чек 4200–6800 грн) за 2024–2025 рр. досяг 72 % продажів через Rozetka та Prom.ua, 18 % – Instagram Shop + Facebook Marketplace, 10 % – офлайн-магазини-партнери (мережа «Країна Ігор» + кілька мультибрендових бутиків).

У лютому 2026 року Rozetka суттєво підвищила комісію (до 24–29 % залежно від категорії) та ввела обов'язкову участь у програмі «Rozetka Фулфілмент» для більшості продавців з високим рейтингом. Водночас зросла конкуренція на платформі від китайських брендів, які демпінгують ціну на 35–45 %.

*Компанія має:*

- діючий сайт на Shopify (конверсія 1,9 %, середній трафік 6200 унік/міс);
- склад у Києві та Львові (можливість власної логістики в межах України за 1–3 дні);
- бюджет на 2026 рік – 4,8 млн грн на digital-канали та логістику;
- команду з 7 осіб (SMM, таргетолог, контент, 2 логісти, власник).

*Завдання:*

1. Розробіть три сценарії розподілу на 2026–2027 рр. з різним співвідношенням каналів (наприклад, 70/20/10; 40/40/20 тощо).
2. Для кожного сценарію розрахуйте орієнтовну економіку (маржа, SAC, LTV, payback period інвестицій у сайт/склад/рекламу).
3. Оберіть один основний сценарій і обґрунтуйте, які саме цифрові інструменти управління розподілом (10.2) ви впровадите в перші 9

місяців (приклади: OMS, PIM, CDP, API-інтеграції з НП/Укрпоштою, аналітика attribution тощо).

4. Які ризики найвищі та як їх хеджувати?

### **Кейс 38.**

ТОВ «АгроТехСистема» виробляє обладнання для точного землеробства (дрони-обприскувачі, датчики вологості ґрунту, RTK-станції). Середній чек – 480–2200 тис. грн.

До 2025 року 94 % продажів здійснювали 11 регіональних менеджерів + дилери (23 компанії). У 2025 році дилери почали масово знижувати ціну в Instagram та на OLX, демпінгуючи на 18–32 %, що призвело до канібалізації та конфліктів.

У 2026 році керівництво вирішило створити прямий цифровий канал збуту. Бюджет на запуск – 2,1 млн грн на рік.

Наявні активи:

- корпоративний сайт (лише каталог + форма заявки);
- сторінка LinkedIn та Facebook (активність низька);
- CRM Bitrix24 (використовується слабо);
- база email ≈ 3400 контактів (фермери + агрокомпанії).

*Завдання;*

1. Які цифрові канали розподілу для B2B-продукції з чеком 500+ тис. грн мають сенс в Україні 2026 року? Ранжуйте за пріоритетом.

2. Які цифрові інструменти управління збутом (10.2) потрібно впровадити обов'язково, а які – «nice to have»?

3. Як організувати конфлікт «прямий продаж vs дилери» (price parity, ексклюзивні моделі, компенсація дилерам за ліди тощо)?

4. Побудуйте приблизний Customer Journey Map для типового клієнта та вкажіть, де саме цифрові інструменти повинні «закривати» точки втрати.

### **Кейс 39.**

Команда з 4 людей запускає проєкт «ProstheticsHub» – онлайн-платформу продажу модульних протезів верхніх кінцівок та ортезів (виробництво Україна + імпорт з ЄС). Ціна одного виробу 42–180 тис. грн.

Цільові клієнти:

- військові та цивільні з ампутаціями;
- реабілітаційні центри;
- фонди, які закупають протези.

Обмеження станом на лютий 2026:

- часті відключення електроенергії;

- ризики затримки митниці та логістики;
- дуже висока чутливість до ціни та терміну доставки;
- довіра до продавця – ключовий фактор.

*Завдання:*

1. Які цифрові канали розподілу будуть найбільш ефективними для такого чутливого товару? Обґрунтуйте відмову від певних каналів.

2. Які цифрові інструменти управління розподілом та збутом (10.2) критично необхідні вже на етапі MVP?

3. Як організувати комунікаційну підтримку каналів (10.3), щоб максимізувати довіру (відгуки, відео «до/після», чат-боти, інтеграція з лікарями тощо)?

4. Розробіть матрицю ризиків (5×5) та вкажіть, які саме цифрові інструменти дозволяють знизити ключові ризики.

## ГЛОСАРІЙ

*A/B тестування* – метод експериментального порівняння двох варіантів маркетингового рішення для визначення, який з них показує кращі результати за певними показниками ефективності.

*Ambient commerce* (амбієнтна комерція) – концепція покупок через підключені IoT-пристрої, коли транзакції відбуваються автоматично у фоновому режимі без активних дій споживача.

*ARPU (Average Revenue Per User)* – середній дохід, отриманий від одного клієнта за певний період.

*ATP (Available to Promise)* – доступна для обіцянки клієнту кількість товару з урахуванням поточних запасів і запланованих поставок.

*B2B (Business to Business)* – модель взаємодії між компаніями.

*B2C (Business to Consumer)* – модель бізнесу, орієнтована на кінцевого споживача.

*Brand Equity* – сукупна цінність бренду, що формується завдяки впізнаваності, довірі та лояльності споживачів.

*CAC (Customer Acquisition Cost)* – вартість залучення одного клієнта.

*CDP (Customer Data Platform)* – платформа для збору та уніфікації клієнтських даних з різних джерел.

*CJM (Customer Journey Map)* – карта шляху клієнта з урахуванням усіх точок контакту.

*Click-and-Collect* – модель омніканального ритейлу, за якої клієнт замовляє товар онлайн, а потім забирає його у зручному фізичному магазині або пункті видачі, часто без додаткової плати за доставку.

*CLV / CLTV (Customer Lifetime Value)* – прогнозована довічна цінність клієнта для компанії.

*CRM (Customer Relationship Management)* – система управління взаємовідносинами з клієнтами, програмне забезпечення та стратегія для організації та аналізу взаємодії з поточними та потенційними клієнтами з метою покращення відносин та збільшення продажів.

*Cross-docking* – логістична технологія, за якої товари з вхідних транспортних засобів переміщуються безпосередньо у вихідні для доставки без тривалого зберігання на складі, що скорочує час обробки та витрати на складування.

*Customer Data Platform (CDP)* – платформа, яка об'єднує дані про клієнтів з різних джерел (онлайн, офлайн, CRM, соціальні мережі) у єдиний профіль для персоналізації маркетингу та покращення

клієнтського досвіду.

*Customer journey* (шлях клієнта) – послідовність точок контакту та взаємодій клієнта з брендом від першого ознайомлення до покупки та післяпродажного обслуговування, яка може включати множину каналів.

*Customer-centricity* – підхід до управління бізнесом, орієнтований на потреби клієнта.

*CX (Customer Experience)* – загальний досвід клієнта під час взаємодії з брендом.

*Data Unity* – концепція об'єднання клієнтських і операційних даних в єдине інформаційне середовище.

*Demand Forecasting* – прогнозування попиту на основі історичних даних і аналітики.

*Direct-to-Consumer (D2C)* – бізнес-модель прямих продажів виробника кінцевим споживачам без залучення традиційних посередників, часто через власні онлайн-канали. Дозволяє повний контроль над брендом та прямий збір даних про клієнтів.

*Dropshipping* (дропшипінг) – модель роздрібною торгівлі, за якої продавець не зберігає товари на складі, а передає замовлення клієнта безпосередньо виробнику або оптовику, який здійснює доставку від свого імені, але на адресу кінцевого покупця.

*EDI (Electronic Data Interchange)* – електронний обмін комерційними та логістичними документами між інформаційними системами.

*FIFO (First In, First Out)* – метод управління запасами, за якого першими реалізуються товари, що надійшли раніше.

*Fourth-party logistics (4PL)* – посередник, який управляє всім ланцюгом постачання клієнта, координуючи діяльність кількох 3PL провайдерів та інших учасників без власних логістичних активів.

*Fulfillment* (виконання замовлення) – комплекс операцій від отримання замовлення до доставки товару клієнту, включаючи зберігання, комплектацію, пакування, відправлення та обробку повернень.

*Inventory Turnover* – показник оборотності запасів за певний період.

*IoT (Internet of Things)* – використання підключених пристроїв для моніторингу логістичних процесів.

*KPI (Key Performance Indicators)* – ключові показники ефективності бізнесу та логістичних операцій.

*Last Mile Delivery* – фінальний етап доставки товару кінцевому споживачу.

*Lead Time* – час між розміщенням замовлення та його фактичним

отриманням.

*Livestream shopping* – формат інтерактивної електронної комерції, коли продавці або інфлюенсери демонструють товари у прямому ефірі через відеотрансляцію, а глядачі можуть купувати товари безпосередньо під час трансляції.

*Logistics service provider (LSP)* – компанія, яка надає послуги з управління логістикою для інших підприємств, включаючи транспортування, складування, управління запасами та митне оформлення.

*Metaverse commerce* – торгівля у віртуальних тривимірних світах та платформах доповненої реальності, де користувачі можуть купувати як віртуальні, так і фізичні товари через аватари та цифрові магазини.

*Multichannel* (багатоканальність) – стратегія використання кількох каналів розподілу одночасно для досягнення споживачів, де канали функціонують переважно незалежно один від одного.

*NFT (Non-Fungible Token)* – унікальний цифровий актив на основі блокчейн-технології, який може використовуватися для підтвердження права власності на фізичні товари або надання доступу до ексклюзивних продуктів та послуг.

*NPS (Net Promoter Score)* – індекс лояльності клієнтів на основі готовності рекомендувати бренд.

*Omnichannel* (омніканальність) – інтегрована стратегія розподілу, яка забезпечує безшовний та узгоджений досвід клієнта через всі доступні канали комунікації та продажу, з можливістю вільного переходу між ними.

*Order Management System (OMS)* – програмна система для управління життєвим циклом замовлень від прийняття до виконання, включаючи управління запасами, маршрутизацію замовлень та координацію між каналами.

*Partner Relationship Management (PRM)* – системи та процеси для управління взаємовідносинами з партнерами у каналах розподілу, включаючи дистриб'юторів, дилерів та реселерів.

*Perfect Order Rate* – показник якості логістики, що відображає частку замовлень, виконаних без помилок.

*Point of Sale (POS)* – місце здійснення роздрібною транзакції, а також програмно-апаратний комплекс для реєстрації продажів, обробки платежів та управління запасами у роздрібній торговельній точці.

*PPC (Pay Per Click)* – модель онлайн-реклами з оплатою за клік.

*Private label* (приватна марка) – товари, виготовлені одною компанією для продажу під брендом іншої компанії, зазвичай роздрібного торговця. Також називаються власними торговими

марками або store brands.

*Pull-стратегія* – стратегія просування, коли виробник створює попит безпосередньо у кінцевих споживачів через рекламу та інші інструменти, щоб вони самі вимагали товар у посередників.

*Push-стратегія* – стратегія просування, коли виробник активно просуває товар через канали розподілу до посередників, використовуючи торгові знижки, навчання персоналу та спільні маркетингові програми.

*Retention* – утримання клієнтів і стимулювання повторних покупок.

*Reverse logistics* (зворотна логістика) – процес планування та контролю зворотного потоку товарів від споживача до виробника для повернення, ремонту, переробки або утилізації.

*RFID* (Radio Frequency Identification) – технологія автоматичної ідентифікації об'єктів за допомогою радіочастотних сигналів, що використовується для відстеження товарів у ланцюгу постачання у реальному часі.

*ROI* (*Return on Investment*) – показник рентабельності інвестицій.

*SCM* (*Supply Chain Management*) – управління ланцюгами постачання від виробника до кінцевого споживача.

*Selective distribution* (вибірковий розподіл) – стратегія використання більше ніж одного, але менше ніж всіх можливих посередників у певній географічній зоні для збалансування охоплення ринку та контролю над каналом.

*Showrooming* (шоурумінг) – практика споживачів оглядати товари у фізичному магазині для оцінки якості та характеристик, а потім купувати онлайн за нижчою ціною у конкурента.

*SKU* (*Stock Keeping Unit*) – одиниця обліку товарних запасів, унікальний ідентифікатор кожної позиції товару у системі управління запасами, що відрізняється за розміром, кольором, моделлю тощо.

*SLA* (*Service Level Agreement*) – угода про рівень сервісу між постачальником і клієнтом.

*Smart contract* (смайт-контракт) – самовиконуваний цифровий контракт на основі блокчейн-технології, де умови угоди записані у кодї та автоматично виконуються при настанні певних подій.

*Social commerce* (соціальна комерція) – підтип електронної комерції, що відбувається безпосередньо через платформи соціальних мереж, дозволяючи користувачам здійснювати покупки без переходу на зовнішні сайти.

*Supply chain* (ланцюг постачання) – мережа організацій та процесів, залучених до створення та доставки товару або послуги від первинних постачальників сировини до кінцевого споживача.

*Supply Chain Management* (SCM) – інтегроване управління потоками товарів, інформації та фінансів у ланцюгу постачання для максимізації цінності для клієнта та мінімізації загальних витрат.

*Third-party logistics* (3PL) – залучення зовнішньої компанії для виконання частини або всіх логістичних функцій підприємства, включаючи складування, транспортування та управління запасами.

*Touchpoint* – точка контакту клієнта з брендом або сервісом.

*Trade discount* (торговельна знижка) – зниження ціни, яке виробник надає посередникам у каналі розподілу для покриття їхніх витрат та забезпечення прибутку, може варіюватися залежно від функцій посередника.

*Trade marketing* – маркетингові заходи виробника, спрямовані на посередників у каналах розподілу (оптовиків, роздрібних торговців) для стимулювання їх до активнішого просування та продажу товарів.

*Transportation Management System* (TMS) – програмна система для планування, виконання та оптимізації транспортних операцій, включаючи вибір перевізників, маршрутизацію та відстеження вантажів.

*UX* (*User Experience*) – досвід користувача при взаємодії з продуктом або сервісом.

*Vertical integration* (вертикальна інтеграція) – стратегія, коли компанія розширює свою діяльність на інші рівні ланцюга постачання, набуваючи або створюючи постачальників (зворотна інтеграція) або каналів розподілу (пряма інтеграція).

*Warehouse Management System* (WMS) – програмна система для управління складськими операціями, включаючи прийом товарів, розміщення, комплектацію замовлень, відвантаження та облік запасів.

*Wholesaler* (оптовик) – посередник, який купує товари у виробників або інших оптовиків у великих обсягах та перепродує їх роздрібним торговцям, іншим оптовикам або бізнес-клієнтам.

*Yield Management* – управління цінами та ресурсами з метою максимізації доходу.

*Zero-level channel* (канал нульового рівня) – канал прямого маркетингу без посередників, коли виробник продає безпосередньо кінцевим споживачам через власні магазини, вебсайт або торгових представників.

*Агент* – посередник, який діє від імені виробника або покупця, представляє їхні інтереси у процесі купівлі-продажу, але зазвичай не набуває права власності на товар. Отримує винагороду у вигляді комісії або агентської винагороди.

*Асортиментна політика каналу* – стратегія формування

номенклатури та глибини асортименту товарів у конкретному каналі розподілу з урахуванням особливостей цільової аудиторії, позиціонування та можливостей посередників.

*Беззбитковий розподіл* – логістична стратегія, яка передбачає вилучення зайвих операцій й перепон на шляху інформаційного й матеріального потоків.

*Брокер* – це підприємство або окремих незалежний торговий посередник, що виконує посередницькі функції при укладанні угод на продаж товару, який не переходить у його власність.

*Веброумінг (webrooming)* – поведінка споживачів, коли вони спочатку досліджують інформацію про товар в онлайн-каналах, а потім здійснюють покупку у фізичному магазині, щоб оглянути товар особисто або отримати його негайно.

*Вертикальна маркетингова система* – інтегрована структура каналу розподілу, в якій виробник, оптовик і роздрібний торговець діють як єдина система. Може бути корпоративною (один власник контролює всі рівні), договірною (незалежні учасники координують діяльність через договори) або керованою (домінуючий учасник координує діяльність).

*Вертикальний конфлікт у каналі* – суперечності та протиріччя між учасниками різних рівнів одного каналу розподілу.

*Вибірковий розподіл* – стратегія використання обмеженої кількості посередників у певній географічній зоні. Застосовується для товарів, які потребують спеціалізованого обслуговування або для підтримання престижного іміджу бренду.

*Виключний (ексклюзивний) розподіл* – стратегія надання лише одному посереднику права на продаж продукції виробника у певній географічній зоні. Забезпечує найвищий рівень контролю та зобов'язань з боку посередника.

*Виробнича кооперація* – форма співробітництва, за якою закінчений виробничий цикл здійснюється всіма працюючими партнерами, а кожний із них виконує лише свою частку робіт щодо виробництва певних конструктивних елементів (деталей, вузлів, складальних одиниць) і складання готових виробів.

*Виробнича потужність* – максимально можливе завантаження виробничих підрозділів чи можливість виробництва максимального випуску продукції і послуг.

*Гібридна система розподілу* – використання компанією кількох різних каналів розподілу одночасно для охоплення різних сегментів ринку або виконання різних функцій.

*Глибина каналу розподілу* – кількість рівнів посередників між

виробником і кінцевим споживачем. Канал нульового рівня означає прямі продажі без посередників, одного рівня включає один тип посередників, і так далі.

*Горизонтальна маркетингова система* – об'єднання зусиль двох або більше компаній одного рівня каналу для спільного використання маркетингових можливостей, наприклад, спільні закупівлі або програми лояльності.

*Горизонтальний конфлікт у каналі* – конкуренція та суперечності між посередниками одного рівня каналу розподілу, наприклад, між різними роздрібними торговцями, які продають продукцію одного виробника у тому самому регіоні.

*Гуртова торгівля* – діяльність, пов'язана з продажем товарів та послуг для їх наступного перепродажу чи комерційного використання.

*Гуртовий товарообіг* – виручка від продажу споживчих товарів, що пройшли визначену технологічну обробку на даному підприємстві (зберігання, оптове підсортування, транспортування, передпродажну підготовку та інше), різним оптовим покупцям для наступної реалізації кінцевим споживачам.

*Децентралізація управління логістикою* – виходить із того, що всі питання пов'язані з логістикою вирішуються на рівні окремих підрозділів підприємства.

*Диверсифікація виробництва* – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних одне з одним виробництв, розширення асортименту виробів продукції і/чи послуг, що дає можливість підприємству забезпечувати відносну фінансову стабільність, оскільки тимчасові збитки від нерентабельних виборів можуть перекриватися прибутком від інших видів діяльності.

*Дилер* – посередник, який купує товари у виробника або дистриб'ютора для подальшого перепродажу, часто надаючи додаткові послуги такі як встановлення, обслуговування та гарантійний ремонт.

*Дистриб'ютор* – незалежний посередник, який купує товари у виробника, набуває права власності на них і перепродує роздрібним торговцям або кінцевим споживачам. Зазвичай працює з широким асортиментом товарів і надає додаткові послуги.

*Диференційований маркетинг* – стратегія охоплення ринку, за якої підприємство приймає рішення орієнтуватися на декілька сегментів ринку та розробляє для кожного з них окрему пропозицію.

*Довжина каналу розподілу* – загальна кількість учасників каналу від виробника до кінцевого споживача, включаючи всі рівні посередників.

*Економічна ефективність каналу* – співвідношення результатів

діяльності каналу розподілу (обсяг продажів, прибуток, ринкова частка) до витрат на його функціонування (логістика, винагорода посередників, маркетингова підтримка).

*Ексклюзивний дистриб'ютор* – єдиний посередник, якому надано виключне право на розподіл продукції виробника на певній території або для певного сегменту ринку.

*Ексклюзивний розподіл* – стратегія розподілу за якої товар або торгова марка розміщується лише в одній торговій точці на визначеній території.

*Ексклюзивні права розподілу* – надання єдиному посереднику виключного права на продаж продукції виробника на певній території або для певного сегмента в обмін на зобов'язання щодо обсягів продажу та маркетингових зусиль.

*Електронна комерція (e-commerce)* – купівля та продаж товарів і послуг через електронні канали, передусім через інтернет, включаючи B2C, B2B, C2C та інші моделі електронної торгівлі.

*Електронний обмін даними* – стандартизований електронний обмін бізнес-документами між комп'ютерними системами різних організацій без паперового посередництва, що прискорює процеси замовлення та поставок.

*Ефективність використання ресурсів* – ефективність з якою досягається необхідний результат на основі матеріальних та грошових ресурсів, які має підприємство.

*Ефективність постачання* – короткостроковий показник задоволення учасниками каналу потреби в обслуговуванні, що виникають у кінцевих споживачів.

*Ефективність стимулювання* – довгостроковий показник ступеня сприяння учасників каналу появі прихованої потреби в обслуговуванні для досягнення оптимального рівня попиту на надання послуг.

*Замовлення* – вимога до постачальника виготовити й поставити в конкретні терміни певні товари, необхідні для задоволення попиту населення.

*Збір, опрацювання, аналіз і оцінка ринкової інформації* – потенційні постачальники, асортимент матеріальних запасів, нові технології виробництва важливих для підприємства матеріальних запасів, ціни на матеріальні запаси.

*Змішані канали* – поєднання прямих та опосередкованих каналів під час розподілу продукції.

*Інтегрована логістика* – координація всіх логістичних функцій у ланцюгу постачання як єдиної системи для оптимізації загальної ефективності, а не окремих операцій.

*Інтенсивний розподіл* – стратегія використання максимально можливої кількості торговельних точок для забезпечення широкої доступності товару. Застосовується для товарів повсякденного попиту з низькою вартістю та високою частотою покупок.

*Інтермодальні перевезення* – транспортування вантажу з використанням декількох видів транспорту у стандартизованих контейнерах без перевантаження самого товару при зміні транспортного засобу.

*Інтернет речей (IoT)* – мережа фізичних об'єктів, обладнаних сенсорами та технологіями для обміну даними з іншими пристроями через інтернет. У розподілі використовується для відстеження товарів, автоматичного поповнення запасів та оптимізації логістики.

*Канал зворотного руху* – канал розподілу в якому товари просуваються від споживача до виробника.

*Канал розподілу* – сукупність організацій та осіб які допомагають передавати право власності на товар.

*Каналоутворююча функція* – ключова роль учасника каналу розподілу, яка визначає структуру та ефективність всього каналу, включаючи функції збору інформації, просування, ведення переговорів, фінансування та прийняття ризиків.

*Канібалізація каналів* – ситуація, коли один канал розподілу компанії «поглинає» продажі іншого її каналу, зменшуючи загальну ефективність системи розподілу замість розширення ринку.

*Капітан каналу* – домінуючий учасник каналу розподілу, який має достатню силу для координації та контролю діяльності інших учасників. Зазвичай це виробник з потужним брендом або великий роздрібний торговець.

*Комісіонер (фактор)* – посередник, який укладає угоду про поставку від свого імені, але не є власником товару і працює за рахунок підприємства виробника. Комісіонер має склади, забезпечує зберігання товару.

*Концепція організації виробництва за логістичних умов* – система поглядів на створення цілісної та високоефективної виробничої системи через інтеграцію всієї сукупності різнорідних компонентів, що виконують виробничий процес.

*Лізинг* – це вид підприємницької діяльності, спрямованої на інвестування тимчасово вільних чи залучених фінансових засобів, коли за договором фінансової оренди (лізингу) орендодавець (лізингодавець) зобов'язується придбати у власність обумовлене договором майно у визначеного продавця і надати це майно орендарю (лізингоотримувачу) за плату в тимчасове користування для підприємницьких цілей.

*Логістика* – процес планування, виконання та контролю ефективного потоку та зберігання товарів, послуг та пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог клієнтів.

*Логістична система* – організаційно-управлінський механізм, який реалізує сукупність логістичних функцій, взаємопов'язаних по структурі та в динаміці та спрямованих на досягнення конкретної логістичної мети.

*Маржа каналу* – різниця між ціною придбання товару посередником та ціною його перепродажу, яка покриває витрати посередника та забезпечує його прибуток.

*Маркетингова система вертикальна* – система яка передбачає повну або часткову координацію функцій каналу розподілу з метою економії на витратах та посилення впливу інтеграції.

*Маркетингова система комбінована* – багатоканальна система розподілу, при якій підприємство формує два або більше каналів розподілу, щоб охопити два або більше сегментів ринку.

*Маркетингова система традиційна* – система розподілу продукції яка складається із учасників, що діють як незалежні організації та мають кожен свої комерційні інтереси.

*Маркетплейс* – електронна торговельна платформа, яка об'єднує багатьох продавців та покупців, надаючи інфраструктуру для здійснення транзакцій, але зазвичай не набуваючи права власності на товари.

*Масовий маркетинг* – орієнтація не на відмінні риси ринків, а на те, чим схожі між собою споживачі та пропонує товар, який за своїми характеристиками здатний задовільними потреби всіх споживачів зразу.

*Мерчандайзинг* – комплекс заходів, що спрямовані на збільшення обсягу продажу безпосередньо в торговому залі.

*Мобільна комерція* (m-commerce) – підкатегорія електронної комерції, що здійснюється через мобільні пристрої такі як смартфони та планшети, часто через спеціалізовані додатки.

*Модель* – це система зв'язків між визначеними величинами, що описують стан підприємства та стан ринку.

*Опосередковані канали* – канали розподілу в яких приймають участь посередники.

*Пенетрація розподілу* – показник доступності товару, що вимірюється як відсоток торговельних точок у певній категорії, де представлений даний товар.

*Персоналізація* – адаптація продуктів, послуг, комунікацій та

досвіду покупки до індивідуальних потреб, переваг та поведінки конкретного клієнта на основі зібраних даних.

*Планування* – управлінський процес виробничої діяльності підприємства для досягнення її цілей з позицій ринкової орієнтації.

*Планування товароруку* – систематичне прийняття рішень щодо фізичного переміщення й передачі власності на товар чи послугу від виробника до споживача, включаючи транспортування, зберігання й здійснення угод.

*Попит* – платоспроможність покупців, тобто забезпечена грошима частина потреб покупців у товарах і послугах.

*Постачальник* – підприємство або особа, що забезпечують торгівельне підприємство товарами та послугами.

*Прибуток* – різниця між ціною реалізації та собівартістю продукції, між обсягом отриманої виручки та сумою витрат на виробництво та реалізацію продукції.

*Прогнозна аналітика* – використання історичних даних, статистичних алгоритмів та технік машинного навчання для визначення ймовірності майбутніх подій.

*Проектування логістичної системи підприємства* – пошук управлінських рішень щодо створення ефективної виробничої логістичної структури.

*Прямі канали* – канали розподілу у складі яких немає посередника.

*Рентабельність* – це процентне відношення суми одержаного прибутку до будь-якого показника: обсягу товарообороту, величини витрат оборення, середнього розміру основних фондів і оборотних коштів, суми коштів фонду оплати праці тощо.

*Ретаргетинг* – маркетингова технологія показу персоналізованих рекламних оголошень користувачам, які раніше відвідували вебсайт або взаємодіяли з брендом, але не здійснили цільову дію.

*Рівень каналу розподілу* – кількість посередників які входять до каналу розподілу.

*Роздрібна торгівля* – діяльність, що пов'язана з реалізацією товарів і послуг кінцевим споживачам, які купують їх для особистого вжитку.

*Роздрібний товарообіг* – це виручка від продажу безпосередньо населенню споживчих товарів для особистого споживання як за готівку, так і за розрахункові чеки установ банків, через організований споживчий ринок, тобто спеціально організовану торгівельну мережу.

*Розподільчі канали* – канали, при розробці яких робиться наголос на рішенні проблем маркетинг–логістики, пов'язаних із збутом продукції підприємства.

*Селективний розподіл* – стратегія розподілу за якої товар або

торгова марка розподіляються між обмеженою кількістю торгових точок на визначеній території.

*Спеціалізований магазин* – підприємство торгівлі, що реалізує декілька груп товарів, що поєднані спільним попитом.

*Справедливість* – рівень, в якому канали маркетингу обслуговують «проблемні» ринки.

*Стандарт обслуговування* – комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості всіх елементів обслуговування.

*Структура товарообігу* – поділ товарів за призначенням, виробничому походженню, співвідношенню окремих видів продукції, що входять у визначену групу, питома вага конкретної продукції в обсязі реалізації даного асортименту.

*Товарний баланс* – рівняння яке описує вплив факторів надходження товарів, обсягів товарних запасів, обсягів іншого вибуття товарних ресурсів на обсяг збуту.

*Товарний запас* – маса товарів, призначена для наступного продажу, що знаходиться у сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача.

*Товарорух* – система, що забезпечує доставку товарів до місць продажу у чітко визначений час та з максимально високим рівнем обслуговування покупців.

*Торгівля* – особлива діяльність людей пов'язана зі здійсненням актів купівлі-продажу та є сукупністю специфічних технологічних та господарських операцій спрямованих на обслуговування процесу обміну.

*Універсам* – підприємство роздрібної торгівлі, що реалізує всі основні групи продовольчих або непродовольчих товарів.

*Формуючі канали* – канали, за допомогою яких підприємство-виробник формує партнерські відносини з основними суб'єктами складної системи збуту своєї продукції.

*Франчайзинг* – форма співпраці між незалежними компаніями, за якої одна зі сторін (франчайзер), що має успішну технологію ведення бізнесу, відому торгову марку, фірмовий стиль, ноу-хау, торгові і виробничі секрети, досвід і інші досягнення, дозволяє використовувати їх іншим компаніям (франчайзі – franchise) за винагороду.

*Централізація управління логістичною діяльністю* – передбачає наявність логістичної служби, яка підпорядкована безпосередньо вищому керівництву підприємства.

*Цільовий маркетинг* – стратегія охоплення ринку, при якій підприємство прагне охопити найбільшу частину одного або декількох

ринків.

*Чат-бот* – автоматизована програма для ведення розмов з користувачами через текстові або голосові інтерфейси, що використовується у каналах розподілу для консультацій, прийому замовлень та підтримки клієнтів.

*Ширина каналу розподілу* – кількість посередників на одному рівні каналу розподілу, що визначає охоплення ринку та доступність товару для цільової аудиторії.

*Штучний інтелект в розподілі* – застосування технологій машинного навчання та AI для оптимізації процесів розподілу, включаючи прогнозування попиту, персоналізацію, динамічне ціноутворення та автоматизацію логістики.

## ЛІТЕРАТУРА

- Актуальні тренди розвитку галузевого маркетингу в Україні:* монографія / за ред. проф. Є.Й. Майовця Львів: ЛНУ, 2025. 459 с.
- Аулін, В.В., Лисенко, С.В., Гриньків, А.В., Голуб, Д.В., Головатий, А.О. *Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній:* навч. посіб. під заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В.В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2022. 325 с.
- Балабанова, Л.В. *Маркетинг:* підручник. 2-ге вид., перероб і доп. / Л.В. Балабанова. К.: Знання-Прес, 2004. 645 с.
- Балабанова, Л.В., Германчук, А.М. *Логістика.* Підручник для ВНЗ (рекомендовано МОН України). 2025. 368 с.
- Барабанова, В.В. *Маркетингові дослідження:* навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
- Безугла, Л.С., Ільченко, Т.В., Юрченко, Н.І. *Маркетингові дослідження.* Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
- Біліченко, В.В., Буренніков, Ю.Ю., Романюк С.О. *Основи логістики:* навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2017. 129 с.
- Біловодська, О.А. *Маркетингова політика розподілу:* навч. посіб. К.: Знання, 2011. 495 с.
- Біловодська, О.А., Журило, В.В. *Маркетингова товарна політика:* навч. посіб. К.: Вид. «Центр учбової літератури», 2023. 236 с.
- Борисова, Т.М. *Комплексний Інтернет-маркетинг:* навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 272 с.
- Букало, Н.А. *Маркетингові дослідження:* курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 108 с.
- Буторіна, В.Б., Марусей, Т.В. *Аналітика та статистика даних для маркетинга:* навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2025. 198 с.
- Бучнев, М.М. *Маркетингове ціноутворення:* навч. посіб. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2023. 134 с.
- Виноградова О. В., Недопако, Н.М. *Маркетинг у соціальних мережах:* навч. посіб. Київ: ДУТ, 2022. 202 с.
- Гаркавенко, С.С. *Маркетинг:* Підручник. К.: Лібра, 2002. 712 с.
- Герасимчук, В.Г. *Маркетинг:* теорія і практика: навч. посіб. К.: Вища школа, 1995. 327 с.
- Глогусь, О. *Логістика:* навч. посіб. Тернополь: Економ. Думка, 1998. 166 с.

- Григорак, М.Ю. *Логістика постачання, виробництва і дистрибуції*. К.: НАУ, 2017, 364 с.
- Данченко, О.Б., Дзюба, Т.В. *Маркетингові дослідження у проєктах: навч. посіб.* Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.
- Дарчук, В.Г. *Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посіб.* К.: ДУТ, 2019. 146 с.
- Захарченко, П.В., Самойленко, А.А., Кулік, А.В., Кутліна, І.Ю. *Маркетингові дослідження*. К.: ЦУЛ, 2023. 234 с.
- Збарський, В.К. *Маркетингові дослідження: навч.-наук. посіб.* К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 574 с.
- Зоріна, О.І., Нескуба, Т.В., Мкртчян, О.М. *Маркетингово-економічний аналіз: конспект лекцій*. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 65 с.
- Зрибнева, І.П. *Логістика: навч. Посіб.* [для студентів ЗВО]. Одеса: Олді+, 2025. 156 с.
- Іваненко, Б.М., Боєнко, О.Ю. *Маркетинг: навч. посіб.* Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
- Іваненко, Л.М., Смерічевська, С.В., Смерічевський, С.Ф. *Поведінка споживачів: навч. посіб.* Суми: Університетська книга, 2024. 306 с.
- Ілляшенко, С.М. *Маркетингова товарна політика: підручник*. К.: Універсальна книга, 2023. 234 с.
- Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. *Товарна інноваційна політика: підручник*. К.: КНЕУ, 2002. 266 с.
- Карпов, В.А., Кучеренко, В.Р. *Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: навч. посіб.* К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. 215 с.
- Кифяк, О.В., Фень, К.С. *Маркетингове ціноутворення: практикум*. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 93 с.
- Кібік, О.М., Котлубай, В.О., Хаймінова, Ю.В., Нестерова, К.С., Калмикова Н.Ю. *Маркетинг: навч.-метод. посіб.* Одеса, 2022. 68 с.
- Косенко, О.П. *Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг. ред.* 2-ге вид. зі змін.і доповн. Харків: ТОВ «Оберіг», 2023.180 с.
- Котлер, Ф., Армстронг, Г. *Основи маркетингу*. К.: Діалектика, 2020. 880 с.
- Краус, К.М., Краус, Н.М., Манжура, О.В. *Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навч.-метод. посіб.* Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
- Крикавський, Є.В., Чухрай, Н.І. *Промисловий маркетинг: підручник*. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2001. 336 с.
- Летуновська, Н.Є., Хоменко, Л.М., Люльов, О.В. та ін. *Маркетинг у цифровому середовищі: підручник*. Суми: Сумський державний

- університет, 2021. 259 с.
- Лисак, О.І., Андрєєва, Л.О., Тебенко, В.М. *Електронна комерція*: курс лекцій. Мелітополь: Люкс, 2020. 225 с.
- Логістика*: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
- Лялюк, А.М. *Маркетингова товарна політика*: конспект лекцій. Луцьк: Вид-во КП ІА «Волиньенергософт», 2022. 104 с.
- Мазаракі, А.А. та ін. *Економіка торгового підприємства*. Підручник для вузів. (Під ред. проф. Н.М.Ушакової) К.: «Хрещатик», 1999. 800 с.
- Мамчин, М.М., Карпій, О.П. *Маркетингова товарна політика*: практикум. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2024. 157 с.
- Маркетинг*: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
- Маркетинг у цифровому середовищі*: підручник / Н.С. Летуновська, Л.М. Хоменко, О.В. Люльов та ін.; за заг. ред. Н.С. Летуновської, Л.М. Хоменко. Суми: Сумський державний університет, 2021. 259 с.
- Маркетинг*: підручник з грифом МОН України, 4-те вид. / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов, М.А. Окландер та ін. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 648 с.
- Маркетингова діяльність підприємств*: підручник / ред. О. П. Косенко; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
- Маркетингові дослідження*: навч. посіб. / В.В. Добрянська, О.А. Івасенко, М.Б. Чижевська, А.С. Скрильник. Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. 218 с.
- Маркетингові дослідження*: навч.-метод. комплекс: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг» / уклад.: с.О. Солнцева, О.В. Черненко. К.: КП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 117 с.
- Мартинович, Н.О., Горник, В.Г., Бойченко, Е.Б. *Маркетингові дослідження*: навч. посіб. К.: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.
- Математичні моделі в менеджменті та маркетингу*: навч. посіб. / за заг. ред. О.В. Кузьменко. Суми: Видавництво «Ярославна», 2020. 214 с.
- Негода, А., Русак, Д. *Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань*: навч. посіб. у схемах. К., 2023. 268 с.
- Окландер, М.А. *Маркетингова товарна політика*: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2020. 248 с.

- Олексенко, Л.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. К.: Видавництво Ліра-К, 2018. 468 с.
- Олініченко, К.С., Прядко, О.М. *Маркетингова політика розподілу*: навч. посіб. для самост. вивчення. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 84 с.
- Основи маркетингу*: конспект лекцій / уклад.: с.О. Савченко. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2025. 66 с.
- Павлов, К.В., Лялюк, А.М., Павлова, О.М. *Маркетинг: теорія і практика*: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
- Палига, Є.М., Гірняк, О.М., Лазановський, П.П. *Маркетинг*: підруч. Львів: Українська академія друкарства, 2020. 352 с.
- Панкратов, Ф.Г., Серьогіна, Т.К. *Комерційна справа*. навч. посіб. для вузів. вид. 2-ге, виправ. Рівне,: «Вертес», 2002, 352 с.
- Полтораєк, В.А., Тараненко, І.В., Красовська, О.Ю. *Маркетингові дослідження*: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2022. 356 с.
- Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації* / за ред. А.О. Старостіної. К.: «Іван Федоров», 1997. 400 с.
- Райко, Д.В., Шипуліна, Ю.С. *Маркетингова товарна політика*: навч. посіб. Суми: Триторія, 2022. 158 с.
- Савченко, с., Баштан, М. Персоналізація в маркетингу як інструмент залучення клієнта завдяки індивідуальному підходу. 2 всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. “Підприємництво та управління бізнесом: тенденції розвитку” Хмельницький, 2025.
- Савченко, с.О., Сукач, О.М. *Маркетинг*: навч.-практ. Посіб.. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 151 с.
- Савченко с., Светлова Н. Оцінка ефективності маркетингового потенціалу підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Том 1, Випуск 29. с. 121-129.
- Савченко, с.О. Логістичний підхід у системі управління матеріальними потоками підприємства. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі*. Всеукраїнська міждисциплінарна науково-практична конференція 15 липня 2021 року м. Чернігів.
- Савченко, с.О. Маркетингова політика обрання каналів розподілу. *Сучасний стан та перспективи розвитку ринку послуг України*: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 22 квітня 2021 року. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2021. 281 с. С. 79–81.

- Савченко с.О., Сукач О.М. Нейромаркетингові технології у підприємницькій діяльності: гендерні підхід. III Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку» 18-19 травня 2023 року, м. Луцьк.
- Савченко, с.О., Ус, Г.О., Белоконь, М.Ю. Цифрові інструменти цінової політики в системі міжнародного маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2026. №2(2026).
- Сак, Т.В. *Електронна комерція та глобальне підприємництво*: курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 113 с.
- Святненко, В.Ю. *Промисловий маркетинг*: навч. посіб. К.: МАУП, 2001. 264 с.
- Сенишин, О.С., Кривешко, О.В. *Маркетинг*: навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- Складська логістика*: навч. посіб. / В.Є. Марчук, М.Ю. Григорак, О.М. Гармаш, О.В. Овдієнко. К.: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.
- Слободяник, А.М., Могилевська, О.Ю., Романова, Л.В., Салькова, І.Ю. *Digital-маркетинг: теорія і практика*: навч. посіб. К.: КиМУ, 2022. 228 с.
- Софієнко, А.В., Шукліна, В.В., Набока, Р.М. *Теоретичний маркетинг*: навч. посіб. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.
- Стадніченко, В.В. *Маркетингова політика розподілу*: навч. Посіб. для вивчення дисципліни освітніх програм «Промисловий маркетинг» та «Бізнес-аналітика» спеціальності 075 «Маркетинг» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти / В.В. Стадніченко; К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 69 с.
- Сукач О.М., Савченко с.О., Нейромаркетинг як інструмент впливу на поведінку споживача. *Економічний простір*. Випуску №174/2021.
- Сукач, О., Савченко, с. Фінансовий ринок у контексті цифрових інновацій: імплікації для маркетингових практик. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, 2025, (108), 41-48.
- Сухорська, У.Р., Щербань В.М. *Маркетингова політика розподілу*: навч. посіб. / Сухорська У.Р., Л.: Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. 383 с.
- Тарасюк, Г.М., Шваб, Л.І. *Планування діяльності підприємства*: навч. посіб. К.: Каравела, 2003. 432 с.
- Ткаченко, Н.Б. *Маркетингова товарна політика*: навч. посіб. К.: Київ. Держ. торг.- екон. ун-т, 2000. 149 с.

- Ткаченко, Н.Б. *Маркетингова товарна політика*: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2021. 149 с.
- Швидка *SMM-допомога: як використовувати соціальні мережі для розвитку організації та особистого бренду? ТОП 12 порад від експертів*: навч. Посіб./ Л.Гуляєва та ін.; за ред. Л. Гуляєвої. К.: АПСВТ, 2021. 30 с.
- Щербак, В.Г. *Маркетингова політика розподілення*: підручник. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2010. 224 с.
- Щербань, В.М. Застосування методики організації маркетингової діяльності підприємства для стимулювання праці його персоналу. *Збірник наукових праць Полтавського університету споживчої кооперації України. «Регіональні перспективи»*, 2002. № 3-4, с. 218-224.
- Щербань, В.М. *Маркетинг*: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 208 с.
- Щербань, В.М. *Маркетинговий менеджмент*: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
- Щербань, В.М., Савченко, с.О., *Маркетингова політика розподілення*. Черкаси, 2010. 353 с.
- Щербань, В.М. *Товарна інноваційна політика*: Навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 400 с.
- Chaffey, D., Hemphill, T., Edmundson-Bird David (2019). *Digital Business and ECommerce Management*. 7th Edition. Pearson. 680 p.
- Kotler, F. *Kotler On Marketing*. Simon & Schuster. 2001. 272 p.
- Kotler, P., Keller, K. Lane. *Marketing Management*, 16th Edition. Prentice Hall, 2021. 832 pages.
- McGruer, D. *Dynamic Digital Marketing Master the world of online and social media marketing to grow your business*. Wiley, 2020. 440 p.
- Principles of Marketing, 19th Edition, Pearson. 760 pages.
- Visser, M., Sikkenga, B., Berry M. *Digital Marketing Fundamentals. From Strategy to ROI*. Taylor&Francis, 2019.

Про електронні довірчі послуги: Постанова Кабінету Міністрів України № 1062 від 13 вересня 2024 року «Про затвердження Порядку проведення процедури оцінки відповідності у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2024-%D0%BF#Text>.

Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України № 851-IV від 31.12.2023 року (у редакції 31.12.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги:

Закон України № 2155-VIII від 05.10.2017 року (у редакції 18.12.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

Про електронну комерцію: Закон України № 675-VIII від 3 вересня 2015 року (у редакції від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України № 80/94 - ВР від 5 липня 1994 року (у редакції 20.04.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

Про захист персональних даних: Закон України № 2297-VI від 01.06.2010 року (у редакції 14.06.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.

Про захист прав споживачів: Закон України № 3153-IX від 10 червня 2023 року (у редакції 10.06.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text>.

Про інформацію: Закон України № 2657-XII від 02.10.1992 року (у редакції 20.01.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

Про платіжні послуги (електронні платежі): Закон України № 1591-IX від 30 червня 2021 року (у редакції 26.12.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>.

Про технічні регламенти та стандарти безпеки ІТ-систем (електронна ідентифікація): Постанова Кабінету Міністрів України № 577 від 16 травня 2025 року «Про затвердження Технічного регламенту щодо вимог до засобів електронної ідентифікації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-2025-%D0%BF#Text>.

Про функціонування Державного порталу електронних послуг «Дія»: Постанова Кабінету Міністрів України № 1137 від 4 грудня 2019 року «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» (у редакції чинній на дату звернення). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.

Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України № 3321-IX від 02.03.2024 року (у редакції 10.08.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#top>.

Навчальне видання

УДК 658.8:339.187

**ISBN 978-966-7812-64-5**

**МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ В  
СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

навчальний посібник  
(укр. мова)

Затверджено 26.03.2026.  
Формат 60x90/16. Гарнітура Times New Roman.  
Ум.-друк. арк. 19,8. Зам. No 22–41.

Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова 18036, м.  
Черкаси, вул. Нечуя-Левицького, 16.