

УДК 339.13:658:7

## Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід

**Комеліна О.В.**

доктор економічних наук, професор  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка

**Гаманко Р.С.**

магістр  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка

---

У статті викладено концептуальний підхід до логістичного управління збутовою діяльністю як важливого складника системи управління підприємством. З'ясовано сутність понять «збут», «збутова діяльність», «логістика збуту», «логістичне управління». Сформульовано основні принципи та підходи до формування логістичної моделі управління збутовою діяльністю.

**Ключові слова:** збут, логістичний збут, збутова діяльність підприємства, збутова логістика, логістичне управління.

Комеліна А.В., Гаманко Р.С. ЛОГИСТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

В статье предложен концептуальный подход к логистическому управлению сбытовой деятельностью как важной составляющей системы управления предприятием. Выяснена сущность понятий «сбыт», «сбытовая деятельность», «логистика сбыта», «логистическое управление». Сформулированы основные принципы и подходы к формированию логистической модели управления сбытовой деятельностью.

**Ключевые слова:** сбыт, логистический сбыт, сбытовая деятельность предприятия, сбытовая логистика, логистическое управление.

Komelina O.V., Gamanco R.S. LOGISTIC MANAGEMENT BY THE SUPPLY ACTIVITY OF THE ENTERPRISE: CONCEPTUAL APPROACH

The article proposes a conceptual approach to the creation of logistics management of sales activity as an important component of the enterprise management system. The essence of the concepts of "sales", "sales activity", "marketing logistics", "logistics management" investigated. The basic principles and approaches of formation of the logistic model of management of sales activities are formulated.

**Keywords:** sales, logistic sales, sales activity of the enterprise, sales logistics, logistic management.

---

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Загострення конкуренції на національному та світових ринках, збільшення витрат, пов'язаних із підвищенням вимог споживачів, необхідність урахування міжнародних стандартів якості виробленої товарної продукції та надання послуг виступають тими ключовими критеріями, дотримання яких визначає результативність діяльності українських підприємств. Нові можливості розширення ринків збуту для вітчизняних підприємств перетворюють успішність організації збутової діяльності на ключовий фактор стратегічного розвитку підприємств. Із цих позицій управління підприємницькою діяльністю все більше набуває логістичних ознак, де важливу роль відіграє розвиток логістичного управління збутовою діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі значна увага останнім часом приділяється проблемам упровадження логістичних методів управління. Важливим аспектом цієї проблеми є організація логістичного управління збутовою діяльністю як важливого складника системи управління підприємством. Аналіз численних публікацій щодо збутової діяльності підприємства дає змогу виокремити такі поняття, як «збут» та «реалізація»: під реалізацією розуміють продаж виготовлених товарів і послуг або їх перепродаж, які супроводжуються отриманням грошової виручки; збут товару, продукції на підприємстві розглядають як продаж і реалізацію виготовленої ним продукції для отримання грошової виручки [1–5]. У деяких працях висвітлюються теоретичні та практичні підходи

до логістичної та маркетингової концепції збутової діяльності підприємств [3–5]. Зазначеним проблемам присвятили праці С. Бауерсокс, Л. Балабанова, Б. Берман, К. Браун, І. Белінський, П. Величко, К. Глазкова, Л. Забуранна, Є. Крикавський, В. Наумов, В. Окландер, О. Сеншин, Н. Терентьєва, С. Хрупович, О. Ямкова, А. Яковлев та ін. [1–31].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є формування концептуальних підходів до формування логістичного управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пошуки формування ефективної моделі управління підприємством у сучасних умовах супроводжуються зростанням інтересу науковців та практиків до можливостей поєднання принципів та методів управління бізнес-процесами та логістичного управління, що включає відповідні цільові підсистеми (постачання, складування, транспортування, виробництва та збуту). Логістичне управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством виступає її важливим складником та має значний нереалізований потенціал, що пов'язано з переходом від управління окремими матеріальними об'єктами до логістичного управління наскрізними матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками, де підвищення ефективності управління розвитком підприємства досягається інтеграцією в єдине ціле технічних, технологічних, економічних процесів на основі мінімізації витрат часу та ресурсів.

Формування концептуальних положень щодо логістичного управління збутовою діяльністю як важливого складника системи управління підприємством потребує певного впорядкування понятійного апарату та з'ясування сутності та взаємного зв'язку між такими поняттями, як «збут», «збутова діяльність», «логістика збуту», «логістичне управління».

Вивчення та систематизація наукових підходів до сутності поняття «збут» із позицій логістичного управління дає змогу розглядати його не як завершальний етап відносин між продавцем і покупцем, а складний процес, що включає всі операції та сукупність заходів щодо транспортування, складування, зберігання, доробку, просування до оптових і роздрібних торговельних пунктів, передпродажну підготовку і безпосередньо продаж товару з урахуванням місця локалізації виробника та споживача. За такого підходу збутова діяльність підприємства (як сукупність заходів щодо

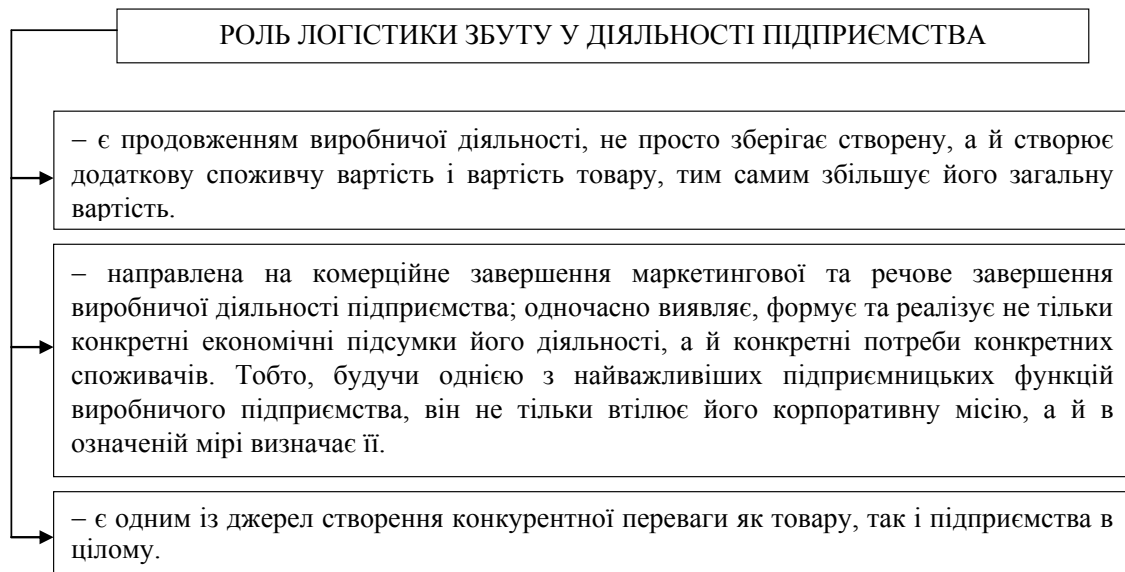
збуту продукту) та її ефективність (як максимально можливий економічний ефект від реалізації торговельної угоди на кожному з етапів просування товару) є результатом узгодження інтересів і вимог виробника, посередників та споживачів [6].

Не можна не відзначити, що збутова діяльність за умов реалізації моделі логістичного управління підприємством перетворюється на його найважливіший функціональний складник, що визначає не лише результативність господарської діяльності, а й перспективи його подальшого розвитку (рис. 1).

Отже, концептуально важливим є підхід, за якого збутову діяльність слід розглядати як процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється для досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку [23]. Цей підхід має бути покладений в основу формування системи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства, яка є невід'ємною частиною організації виробничої діяльності підприємства.

Основним завданнями логістики збуту (розподілу, дистрибуції) як органічної частини виробничої та інформаційної діяльності у загальній системі управління підприємством є: вивчення потреб ринку та пошук каналів подальшого розвитку виробництва і забезпечення його прибуткової діяльності; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації наявної збутової мережі з урахуванням таких критеріїв, як належна підготовка товару до продажу (по суті, йдеться про продовження процесу виробництва) та запитів споживачів (у тому числі вивчення їх смаків та вподобань) шляхом підвищення ефективності системи постачання продукції; підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо.

Систематизація та узагальнення різноманіття наявних тлумачень понять «збут», «збутова діяльність», «логістика збуту» та їх взаємозв'язку із поняттям «логістичне управління» [7–23] дає змогу визначити логістичне управління збутовою діяльністю як інтегрований процес управління ресурсними та інфор-



**Рис. 1. Роль логістики збуту в діяльності підприємства**

маційними потоками, що забезпечує синхронізацію бізнес-процесів та моделі управління та її складників (планування, організації, мотивації і контролю). Отже, перевагами логістичного управління є створення цілеспрямованого впливу на логістичні потоки для синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму [29].

Головним критерієм оцінювання моделі логістичного управління збутовою діяльністю є нові можливості створення доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ураховуючи вищевикладене, слід відзначити, що результативність логістичного управління збутовою діяльністю визначається сукупністю умов та факторів (внутрішніх та зовнішніх), а саме:

1) система економічних відносин, де мають оцінюватися насамперед: діюча система відносин у сфері товарно-грошового обміну [9; 16]; умови доведення товарів від виробника до споживачів [8]; комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції [23]; умови реалізації економічних інтересів виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів [3, с. 50–60];

2) умови та можливості узгодження інтересів виробника та споживача: обґрунтованість стратегічних рішень у сфері продажу в цілому та стратегії продажу конкретного товару конкретному покупцю [14], умови максимізації вигоди від реалізації торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому вра-

хуванні інтересів і вимог проміжного чи кінцевого споживача [15];

3) комплексність системи управління підприємством з урахуванням концепції логістичного збуту, що передбачає оцінювання таких процесів: наявність та результативність обраної стратегії управління підприємством; комплексність процедур (дій, операцій) просування готової продукції на ринок для отримання підприємницького прибутку [10; 11; 17; 20–22]; організація товарного обміну готової продукції для одержання підприємницького прибутку [12, 13];

4) цілісність процесу логістичного управління збутовою діяльністю, що має охоплювати: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера-постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації [19].

Результативність збутової діяльності підприємства визначається сукупністю загальних показників господарської діяльності, що має оцінюватися з різних позицій із застосуванням сукупності кількісних та якісних критеріїв і показників, а також через зіставлення отриманого економічного результату від збутової діяльності підприємства з витратами на його досягнення (витрати на оплату праці, матеріальні витрати, інші витрати) та використаними ресурсами (праця, виробничі засоби, фінансові ресурси).

Найчастіше використовують такі показники оцінювання збутової діяльності підприємства: кількісні – індекс динаміки продажу, питома вага виконаних замовлень; коефіцієнт відхилення прогнозних розрахунків щодо попиту; коефіцієнт оборотності готової продукції; питома витрат на доставку готової продукції у вартості готової відвантаженої продукції; якісні – якість виконання замовлень; рівень задоволення потреб ринку; рівень логістичного сервісу; ступінь гнучкості поставок продукції споживачам.

Іншим не менш важливим підходом до вивчення результативності логістичного управління збутовою діяльністю підприємств є застосування поряд із традиційною концепцією орієнтації на продажі (головний критерій досягнення результату – товар, одержання прибутку за рахунок збільшення обсягу продаж) маркетингової концепції (достатньо нової, де головний критерій досягнення результату – задоволення потреб споживачів та на цій основі розширення виробництва). Перевагами маркетингової концепції логістичного управління збутовою діяльністю підприємств є орієнтація на цільові ринки (1), потреби споживачів (2), інтегрований маркетинг (коли діяльність всіх структурних підрозділів зорієнтована на задоволення потреб споживачів) (3), забезпечення прибутку як наслідок задоволення потреб споживачів (4).

Тобто можна стверджувати, що в сучасних умовах відбувається формування маркетинг-логістичної концепції управління збутом, підвищується ефективність управління різними потоками на підприємстві від постачальників до кінцевих споживачів. У рамках такої концепції результативність логістичного управління збутовою діяльністю буде залежати від якості виконання наступних завдань: обробка замовлень (як поводитися із замовленнями), складування (де і як зберігати запаси), обсяг запасів (скільки запасів зберігати), транспортування (куди і як доставляти товари) [30] (рис. 2).

Складність комплексної реалізації моделі логістичного управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством зумовлюється й тим, що вона має враховувати п'ять типів потоків у каналі збуту: 1) потік прав власності (перехід прав власності на продукти від одних власників до інших); 2) фізичний потік (послідовне фізичне переміщення продуктів від виробника через посередників до кінцевого споживача); 3) потік замовлень (від покупців і посередників); 4) фінансовий

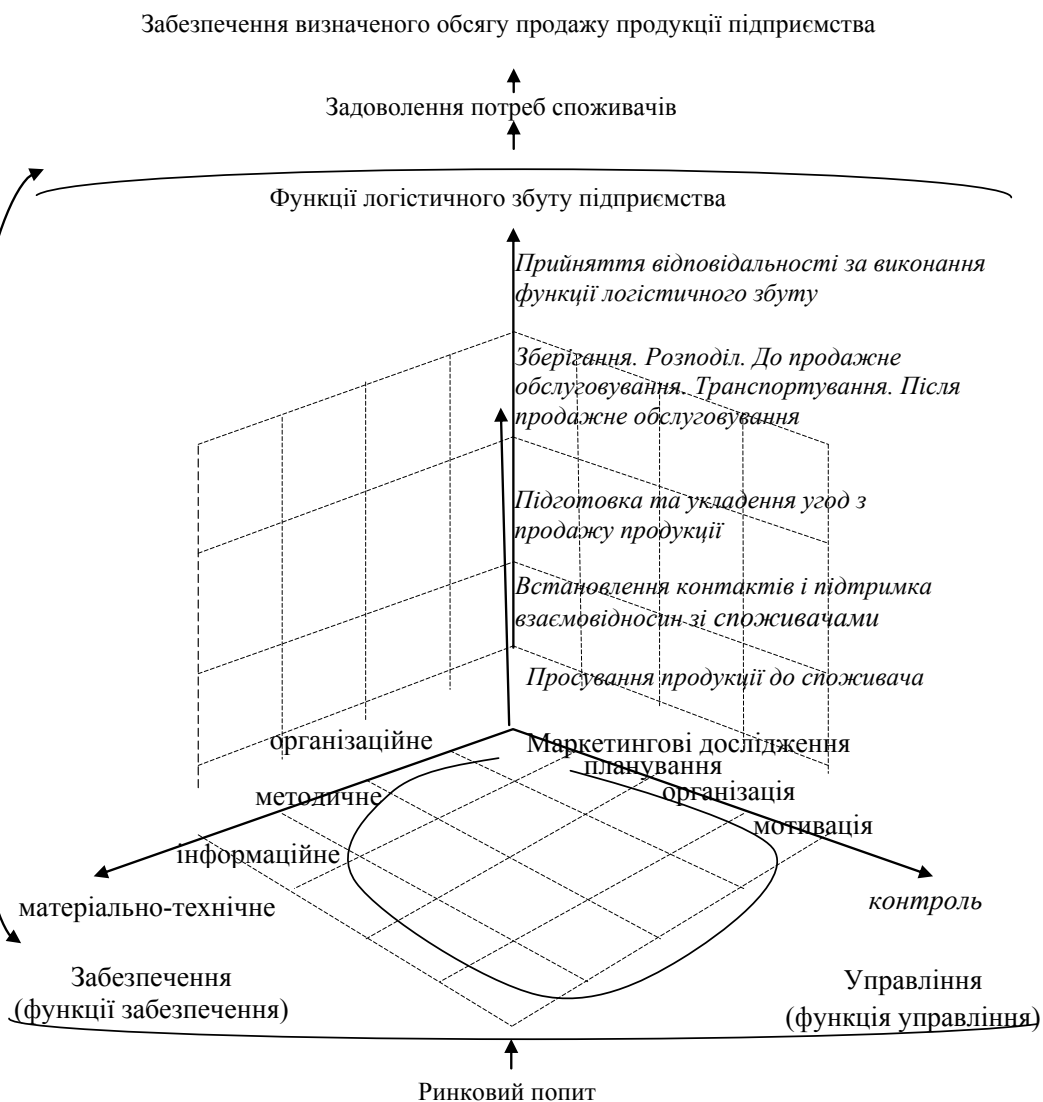
потік (надходження виплат, рахунки, комісійні та ін. від кінцевого споживача до виробника і посередників); 5) потік інформації (потік, що поширюється в двох напрямках: інформація про ринок рухається в бік виробника, інформація про пропоновані продукти з ініціативи виробника і посередників спрямовується в бік ринку). Отже, результативність кожного каналу збуту залежить від розподілу функцій і потоків між учасниками обміну [33].

Маркетинговий складник логістичного управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством дає змогу виробнику оцінювати її результативність шляхом застосування «клієнтурної» матриці [26] (рис. 3).

В умовах зростання конкуренція як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках сучасна система управління розвитком виробництва має враховувати всі аспекти управління логістичною збутовою діяльністю виробництва, адже від цього залежать його фінансова стійкість, цілісність, системність, інтегрованість. Отже, логістичне управління збутовою діяльністю підприємства займає особливе місце у його загальному розвитку.

**Висновки з цього дослідження.** Сучасна концепція підприємницької діяльності потребує активного впровадження принципів, методів, прийомів логістичного управління. Перевагами логістичного управління є забезпечення інтегрованості, системності, комплексності управління ресурсними та інформаційними потоками, що забезпечує синхронізацію бізнес-процесів і моделі управління (планування, організації, мотивації, контролю, координації), створює нові можливості зростання доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Із цих позицій важливо враховувати принципи положення формування логістичного управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством, яка відіграє у його сучасному розвитку винятково важливу роль та за своїм змістом виступає продовженням виробничої діяльності.

Проведене дослідження сутності таких термінів і понять, як «збут», «збутова діяльність», «логістика збуту», «логістичне управління» та ін., дає змогу передусім знизити ризик комунікаційних непорозумінь у процесі логістичного управління збутовою діяльністю підприємства. Формування системи логістичного управління збутовою діяльністю на засадах реалізації принципів системності, інтегрованості, комплексності забезпечує створення цілісної моделі управління підпри-



**Рис. 2. Модель логістичного управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством із позиції маркетингу [27]**

|                    |        | Утримання клієнтів  |   |
|--------------------|--------|---|---|
|                    |        | Низьке  | Високе  |
| Залучення клієнтів | Високе | <p>Частковий провал</p> <p>(старі покупці йдуть, але на їх місце приходять нові)</p>                    | <p>Успіх</p> <p>(обсяг продажу і прибуток зростають з максимальною швидкістю)</p>                   |
|                    | Низьке | <p>Повний провал</p> <p>(обсяги продажу падають, оскільки старі клієнти йдуть, а нові не приходять)</p> | <p>Частковий успіх</p> <p>(обсяги продажу зростають невисокими темпами, оскільки мало клієнтів)</p> |

**Рис. 3. Побудова клієнтурної матриці [26]**

емством, створює передумови економічного розвитку підприємства, збільшення обсягів збуту продукції на основі прискорення матеріальних, інформаційних, ресурсних та інших

потоків, оптимізації загальних витрат за заданого рівня обслуговування клієнта, активізації базові чинників конкурентоспроможності товару на ринку.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (37). – С. 88–95.
2. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2006. – № 3. – С. 34–38.
3. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
4. Крикавський Є.В. Логістичне управління : [підручник] / Є.В. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
5. Окландер М.А. Логістика / М.А. Окландер. – К. : ЦУЛ, 2008. – 346 с.
6. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» / О.С. Сеншин, Ю.П. Харковець // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. – 2011. – С. 132–134 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>.
7. Терентьева Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством / Н.В. Терентьева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2016/21.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2016/21.pdf).
8. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа / А.Д. Ляпунов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>.
9. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов. – СПб. : СПбГУЭФ, 1999. – 51 с.
10. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52–59.
11. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. – М., 2003. – 382 с.
12. Кальченко А.Г. Основи логістики : [навч. посіб.] / А.Г. Кальченко. – К. : Знання, КОО, 1999. – 135 с.
13. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : [навч.-метод. посіб.] / Т.І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 2002. – 272 с.
14. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов ; 2-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 240 с.
15. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит системы сбыта : [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниц. – Донецк : ДонГУЭТ, 2003. – 189 с.
16. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : [учеб. пособ.] / Л. Давыдова, Фальцман. – М., 2003. – 398 с.
17. Бурцев В.В. Формирование сбытовой политики организации как основа совершенствования ее системы сбыта / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22051>.
18. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К.О. Глазкова // Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2014. – № 3. – С. 102–107.
19. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : [підручник] / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
20. Баркан Д.И. Управление сбытом : [учеб. пособ.] / Д.И. Баркан. – СПб., 2004. – 341 с.
21. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 202 с.
22. Яковлев А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев // Управление продажами. – 2009. – № 3(46). – С. 134–141.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2005. – 656 с.
24. Майбогіна Н.В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Н.В. Майбогіна. – Київ : КНЕУ, 2007. – 17 с.
25. Камілова С.Р., Яцун Ю.Ю. Управління збутовою діяльністю / С.Р. Камілова, Ю.Ю. Яцун [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://yandex.ua/clck/jsredir?bu=uniq1509799822358100854&from>.
26. Балабанова Л.В., Митрохина Ю.П. Управління збутовою політикою / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохина // Особливості управління збутовою політикою підприємства в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pidruchniki.com/15290527>.
27. Величко О.П. Збутова логістична система як категорія та об'єкт управління / О.П. Величко // Логістика. – 2011. – № 21.
28. Величко О.П. Логістична оптимізація каналів розподілу продукції підприємства / О.П. Величко // Економічний простір. – 2010. – № 35. – С. 246–254.
29. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку / Л.В. Забуранна // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123.

30. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності / О.Ю. Фера-Клемонца // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 10. – Ч. 4. – С. 128–131.

31. Гнилянська Л.Й. Організація збутової діяльності підприємства / Л.Й. Гнилянська, В.Я. Топоровський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.