

МЕНЕДЖМЕНТ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ЗАСТОСУВАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. У статті досліджено трансформацію менеджменту збутової діяльності підприємств в умовах цифровізації та розвитку електронної комерції. Обґрунтовано зростання ролі збуту як ключового елемента операційної моделі логістичних компаній, що визначає формування доходів і клієнтської лояльності. Узагальнено теоретичні підходи до управління збутом та визначено необхідність інтеграції маркетингових, логістичних і IT-рішень. Запропоновано комплексний підхід до оцінки ефективності збуту, який поєднує традиційні фінансові показники з цифровими метриками (CR, CAC, LTV). Проаналізовано практику ТОВ «Нова Пошта» як приклад успішної цифрової трансформації збутової діяльності. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності, зокрема впровадження S&OP, сегментацію клієнтів та оптимізацію цифрових каналів.

Ключові слова: цифровізація; електронна комерція; збутова діяльність; менеджмент збуту; логістичні підприємства

MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE USING ELECTRONIC COMMERCE TOOLS

Abstract. The article examines the transformation of sales management in enterprises in the context of digitalization and the development of e-commerce. The growing role of sales as a key element of the operating model of logistics companies, which determines the formation of income and customer loyalty, is substantiated. Theoretical approaches to sales management are summarized and the need for the integration of marketing, logistics and IT solutions is identified. A comprehensive approach to assessing sales effectiveness is proposed, which combines traditional financial indicators with digital metrics (CR, CAC, LTV). The practice of “Nova Poshta” LLC is analyzed as an example of successful digital transformation of sales activities. Areas for improving efficiency are substantiated, in particular, the implementation of S&OP, customer segmentation and optimization of digital channels.

Keywords: digitalization; e-commerce; sales activities; sales management; logistics enterprises

Цифровізація бізнес-процесів і вибухове зростання електронної комерції суттєво змінюють підходи до управління збутовою діяльністю підприємств. Для компаній логістичного профілю (зокрема в Україні) збут стає не лише завершальним етапом комерційного циклу, а ядром операційної моделі: саме через якість цифрових каналів продажу, швидкість обробки замовлень і прозорість сервісу формується виручка та лояльність клієнтів. У наукових працях підкреслюється, що ефективність збуту зростає за умов інтеграції маркетингу, логістики та IT-рішень, використання CRM та аналітики даних, а також вибору адекватних каналів розподілу [1-4]. Водночас практиці бракує прикладних методик, що поєднують класичні фінансові індикатори збуту з цифровими метриками e-commerce (CR, CAC, LTV) та враховують специфіку логістичних підприємств. Це й зумовлює актуальність обраної теми.

Теоретико-методичні засади комерційної та збутової діяльності висвітлено в роботах Л. М. Янчевої, Г. Г. Лисака, О. А. Круглової (акценти на структурі комерційного менеджменту та організації каналів) [1]. Особливості управління збутом у сучасних умовах і фактори результативності проаналізовано Н. В. Беліковою та Я. В. Свічкарьовою [2]. Теоретичні основи формування ефективного менеджменту збуту систематизує А. М. Бойко (питання функцій, принципів і показників ефективності) [5]. Роль логістики у збуті та взаємозв'язок з операційною діяльністю розкрито В. О. Гнатюком і О. А. Борисенком [3]. Практичний вимір цифрової взаємодії з клієнтами (CRM, персоналізація, аналітика) детально висвітлено М. Л. Петренком [4]. Питання електронної комерції як каналу розподілу подаються у навчальному посібнику Т. М. Тардаскіної, Є. М. Стрельчука, Ю. В. Терешко [6]. Наявні напрацювання створюють надійну теоретичну базу, однак потребують подальшої адаптації до реалій українського ринку логістики та комплексного поєднання фінансових і цифрових метрик у прикладних

рішеннях.

Успіх будь-якого підприємства на сучасному ринку визначається не лише якістю продукту, але й ефективністю його комерційної діяльності. Вона є сукупністю процесів, які забезпечують сферу обміну, спрямовану на задоволення потреб клієнтів і, як фінальний результат, отримання прибутку [1]. У межах цієї комплексної системи збутова діяльність виконує завершальну, але визначальну функцію. Вона трансформує виробничі потужності та ресурси підприємства у реальні фінансові надходження, необхідні для подальшого відтворення капіталу [5].

В умовах насиченого та висококонкурентного ринку збутова діяльність вимагає систематичного управління. Менеджмент збутової діяльності – це координована система планування, організації, координації та контролю функцій розподілу продукції (послуг). Його мета — досягнення стратегічних комерційних цілей підприємства [2]. Сучасна система збуту має бути побудована на основі поєднання традиційних і цифрових каналів. Для логістичних компаній це означає, що поряд із фізичними відділеннями дедалі більшого значення набувають онлайн-платформи самообслуговування, мобільні застосунки, API-інтеграції з партнерами. Від узгодженості цих каналів залежить швидкість та якість обслуговування клієнтів [2].

Еволюція технологій зробила електронну комерцію (e-commerce) визначальним чинником у сфері збуту. Вона є сукупністю комерційних операцій та транзакцій, що здійснюються за допомогою електронних мереж та цифрових технологій [6]. Як канал розподілу, e-commerce надає підприємствам низку вагомих переваг. Завдяки цьому підприємство може забезпечити суттєве розширення ринкового охоплення без значних фізичних інвестицій. Крім того, відбувається значне зниження транзакційних витрат за рахунок автоматичної обробки замовлень.

Управління збутом у цифровому середовищі вимагає застосування спеціалізованого інструментарію. Ці інструменти інтегрують функції продажів, логістики та управління відносинами з клієнтами. До ключових цифрових інструментів, що формують передумови для ефективного збуту, належать:

Цифрові платформи самообслуговування. Це мобільні додатки та корпоративні веб-сайти. Вони слугують основними точками продажу, дозволяючи клієнту самостійно оформити електронну накладну та оплатити послугу. Це забезпечує високу автоматизацію збуту, зменшуючи навантаження на фізичний персонал.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та Big Data. Ці системи дозволяють менеджменту збуту збирати та аналізувати дані про історію замовлень та поведінку споживачів. Це дає можливість розробляти індивідуальні тарифи та проактивно управляти лояльністю, що є прямим шляхом до підвищення показника LTV.

API-інтеграції (Application Programming Interface). Надання інтерфейсів для прямої інтеграції IT-систем логіста з платформами B2B-клієнтів (інтернет-магазинів) є визначальним інструментом оптового збуту. API гарантує безшовну передачу даних, що критично важливо для швидкості та точності обробки великих обсягів замовлень.

Загалом, оцінка ефективності менеджменту збуту має бути комплексною й охоплювати економічні, організаційні та поведінкові аспекти. Традиційна методика передбачає використання показників: обсяг реалізації (ОР) – сумарна вартість реалізованих послуг (тис. грн); коефіцієнт витрат на збут (КВЗ) – частка комерційних витрат у виручці (чим нижчий показник, тим вища ефективність); рентабельність збуту (RЗ) – частка чистого прибутку у виручці. Їхнє порівняння в динаміці дозволяє виявити тенденції зміни прибутковості та продуктивності збутової системи.

Разом з тим сучасні дослідження [4] доповнюють фінансові індикатори цифровими метриками, зокрема коефіцієнтом конверсії (CR), вартістю залучення клієнта (CAC), індексом відмов (Bounce Rate), середнім доходом на клієнта (ARPC) і позитивною цінністю клієнта (LTV). Додаткові цифрові метрики (релевантні для e-commerce та логістики) [6]: CR (conversion rate) – частка користувачів, що виконали цільову дію (оформлення доставки); CAC (cost of acquisition) – вартість залучення клієнта; має бути істотно нижчою за LTV; Bounce Rate – відсоток відмов (вихід після однієї сторінки/кроку); AOV (average order value) та ARPC (average revenue per customer) – поглиблюють розуміння прибутковості каналів; Checkout drop-off map – карта «випадінь» у процесі оформлення, показує, на якому кроці втрачається потенційний продаж.

Компанія «Нова Пошта» активно інтегрує цифрові канали збуту: онлайн-замовлення, мобільний застосунок, API-інтерфейси для B2B-клієнтів. Це дає змогу скоротити витрати на обслуговування клієнтів і збільшити кількість замовлень безпосередньо через електронні платформи. Ефективність

менеджменту збутової діяльності ТОВ «Нова Пошта» (НП) визначається її здатністю забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації (ОР) при одночасній оптимізації комерційних витрат та максимальному використанні інструментів електронної комерції. Проведений аналіз за дозволяє виявити стійкі тенденції, зокрема ті, що пов'язані з адаптацією до ринкових змін та інтенсивною цифровізацією [7].

Для логістичного оператора, інтегрованого в e-commerce, традиційні фінансові показники мають бути доповнені цифровими метриками. Найбільш критичними є: коефіцієнт конверсії (CR), вартість залучення клієнта (CAC) та пожиттєва цінність клієнта (LTV) [4]. Високий CR мобільного додатку (понад 68 %) є прямим доказом ефективності IT-рішень. Це досягається завдяки персоналізації (збереження шаблонів, даних отримувачів) та API-інтеграціям [8]. Вартість залучення клієнта (CAC) та пожиттєва цінність клієнта (LTV) демонструють високе співвідношення LTV/CAC, яке становить майже 13/1. Вважається, що оптимальне співвідношення для стабільного бізнесу становить 3:1 [6]. Надзвичайно високий показник НП підтверджує, що компанія має значний резерв для подальших інвестицій у залучення нових клієнтів.

Застосування CRM та Big Data-аналітики є ключовим у збутовій системі «Нової Пошти». Вони забезпечують:

1. Прогноз попиту: Точне прогнозування навантаження на сортувальні термінали дозволяє застосовувати S&OP-узгодження (Sales and Operations Planning), мінімізуючи простой та надмірні операційні витрати, що опосередковано знижує KBЗ.

2. Сегментацію та персоналізацію: Надання індивідуальних тарифів та проактивне інформування про затримки (до того, як клієнт звернувся) підвищує LTV і зміцнює лояльність, що є основою довгострокового збуту.

Таким чином, менеджмент збутової діяльності НП демонструє високу ефективність: компанія не лише нарощує обсяги реалізації, але й систематично знижує KBЗ за рахунок автоматизації (високий CR) та забезпечує потужну лояльність клієнтів (високий LTV / CAC).

Загалом, можна відмітити високу ефективність збутової системи ТОВ «Нова пошта» (KBЗ знижується, LTV / CAC високий). Однак, для забезпечення стійкої конкурентної переваги в умовах загострення боротьби за клієнта та необхідності подальшого зниження операційних витрат, необхідно впровадити низку цільових заходів, сфокусованих на поглибленні цифрової інтеграції та узгодженні збуту з операційним плануванням:

1. Впровадження механізму узгодження збуту та операцій (S&OP) на тактичному рівні

S&OP (Sales and Operations Planning) — це процес, спрямований на узгодження планів продажів із реальними логістичними та операційними потужностями підприємства. У випадку НП, де пікові навантаження можуть виникати несподівано (наприклад, під час акцій великих B2B-клієнтів), відсутність узгодженості призводить до невиправданого зростання витрат на понаднормову роботу або логістичні маневри.

2. Сегментація клієнтів на основі LTV для оптимізації рекламних витрат

Надзвичайно високе співвідношення LTV / CAC свідчить про значний резерв для ефективнішого використання маркетингового бюджету. Наразі бюджет розподіляється рівномірно, що є неефективним з погляду максимізації прибутку.

3. Вдосконалення інтерфейсу цифрових каналів для підвищення CR та зниження KBЗ

Незважаючи на високий CR мобільного додатка (близько 70%), завжди існує простір для мінімізації «випадінь» (Checkout drop-off) на етапі оформлення. Кожен втрачений клієнт, що не завершив оформлення онлайн, створює потенційне навантаження на дорогий офлайн-канал.

ВИСНОВОК

В умовах зростання e-commerce збутова діяльність трансформується з фінальної стадії комерційного циклу на ключове ядро операційної моделі логістичного підприємства. Її ефективність критично залежить від інтеграції логістики, маркетингу та IT-рішень. Визначено, що основними інструментами e-commerce у збуті є мобільні платформи самообслуговування, системи CRM та API-інтеграції, які забезпечують високий коефіцієнт конверсії (CR), знижують операційні витрати та зміцнюють пожиттєву цінність клієнта (LTV). Доведено, що оцінка ефективності менеджменту збуту має бути комплексною та поєднувати класичні фінансові показники (ОР, KBЗ, Rз) із цифровими метриками (CR, CAC, LTV).

Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Нова пошта» підтвердив її статус як лідера ринку, чий менеджмент збуту базується на глибокій інтеграції логістичних потужностей та цифрових інструментів e-commerce. З метою подальшого підвищення ефективності збуту та мінімізації виявлених слабкостей, обґрунтовано низку пропозицій, що сфокусовані на стратегічному управлінні. Зокрема, запропоновано впровадження механізму S&OP для узгодження збутових планів з операціями, а також рекомендовано сегментацію клієнтів за LTV через CRM-систему для оптимізації рекламних інвестицій. Крім того, подальше вдосконалення CR у цифрових каналах через A/B-тестування та спрощення інтерфейсу дозволить перевести більше клієнтів у найдешевший канал, що забезпечить додаткове зниження KBZ та максимізує LTV у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Янчева Л. М., Лисак Г. Г., Круглова О. А. Комерційний менеджмент: організація каналів розподілу. Київ: ЦНТУ, 2016. 300 с.
2. Белікова Н. В., Свічкарьова Я. В. Управління збутом у сучасних умовах. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 77–81. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_2018/17.pdf
3. Гнатюк В. О., Борисенко О. А. Управління збутовою діяльністю підприємств на засадах логістики. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. С. 427–432. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2022_6/427-432.pdf
4. Петренко М. Л. Цифрова взаємодія з клієнтами: CRM, персоналізація та аналітика. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. Вип. 45. С. 665–669. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/54125/1/%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>
5. Бойко А. М. Теоретичні основи формування ефективного менеджменту збуту підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-27/31-ua/>
6. Тардаскіна Т. М., Стрельчук Є. М., Терешко Ю. В. Електронна комерція: навчальний посібник. Одеса: ОДЕУ, 2011. 230 с.
7. Нова Пошта: офіційний сайт компанії. Про компанію. URL: <https://novaposhta.ua/ua/about>.
8. Феценко О. О. Роль API-інтеграцій та Big Data в оптимізації логістичних процесів. Управління розвитком. 2023. № 11. С. 102–106. URL: <http://ud.econ.kpi.ua/article/view/287018/280842>

Потушинська Крістіна Василівна, студентка, Факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Кавецький Вячеслав Валерійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Potushynska Kristina V. – student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Kavetskiy Vyacheslav V. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia