

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної

діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

«  »    2020р.

# ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”

**Тема: УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ**  
**ВКФ «Рома Лтд»**

Виконав: Рогульчик Катерина Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент Прищепя Наталія Петрівна

Консультанти з розділів:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): \_\_\_\_\_(Прищепя Н.П.)

\_\_\_\_\_ (Серьогін С.С.)

КИЇВ - 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ННЦОТ** Кафедра **менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

Освітній ступінь **магістр**

Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

**Кириленко О.М.**

«   »     **2020р.**

## ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

**Розульчик Катерини Олександрівни**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема проекту (роботи): **Удосконалення дистрибуторської діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд»**

затверджена наказом ректора від «22» 11. 2019р., № 2701/СТ

2. Термін виконання проекту (роботи): з «25» 11. 2019р. до «29» 02. 2020р.

3. Вихідні данні до проекту (роботи): **Фінансова звітність ТОВ ВКФ «Рома Лтд: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, літературні джерела, Інтернет-ресурси**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

**Необхідно: вивчити сутність дистрибуторської діяльності підприємства, дослідити канали розподілу та їх функції та визначити особливості формування дистрибуторської мережі на підприємстві; здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд»; здійснити оцінку дистрибуторської діяльності підприємства; розробити обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності дистрибуторської діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд»**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

**Теоретичний розділ: рис. – 2**

**Аналітико-дослідницький розділ: рис. – 6, табл. – 13, формули - 7**

**Проектно-рекомендаційний розділ: рис. – 3, табл. – 8, формули -5**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Визначення сутності та завдань дистрибуторської діяльності підприємства	25.11.2019 - 29.11.2019	Виконано
2.	Збір і проведення аналізу фінансової звітності ТОВ ВКФ «Рома Лтд»	30.11.2019 - 05.12.2019	Виконано
3.	Аналіз дистрибуторської мережі ТОВ ВКФ «Рома Лтд».	до 10.12.2019	Виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу специфіки дистрибуторської мережі	до 15.12.2019	Виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу ДР	до 30.12.2019	Виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 10.01.2020	Виконано
7.	Розробка пропозицій щодо формування і забезпечення підвищення ефективності дистрибуторської діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд»	до 31.01.2020	Виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу дипломної роботи	до 05.02.2020	Виконано
9.	Остаточне оформлення ДР (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 10.02.2020	Виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації ДР	до 20.02.2020	Виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 29.02.2020	Виконано

Студентка

\_\_\_\_\_ (Рогульчик К.О.)

Керівник дипломного проекту (роботи)

\_\_\_\_\_ (Прищепа Н.П.)

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності дистрибуторської діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

У вступі зазначено актуальність та практичну цінність обраної теми дипломного дослідження, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, подано використані у роботі наукові методи дослідження.

У першому розділі розглянуто сутність дистрибуторської діяльності, її зміст, завдання дистрибуції на підприємстві, канали розподілу та їх функції. Також, досліджені особливості формування дистрибуторської мережі на підприємстві.

У другому розділі проведено аналіз основних фінансових показників ТОВ ВКФ «Рома Лтд», а також досліджено зовнішньоекономічну та дистрибуторську діяльність підприємства.

У третьому розділі надано економічно обґрунтовані пропозиції щодо формування та забезпечення підвищення ефективності дистрибуторської діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд», а також проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження.

**Ключові слова:** дистрибуторська діяльність, канал розподілу, просування, дилер, Інтернет-маркетинг, SEO.

## ABSTRACT

This thesis is devoted to theoretical study and development of practical recommendations to improve the efficiency of distribution activity of the enterprise «ROMA LTD».

The introduction noted the relevance and practical value of the chosen topic of the graduate thesis, defined goals, objectives, subject and object of research, lodged out scientific research methods used in the work.

The first part deals with the essence of the distribution activity, its contents, task distribution in the company, distribution channels and their functions. Also, the first part noted the features of the formation of a distribution network in the enterprise.

The second part analyzes the key financial indicators of enterprise «ROMA LTD» and studies foreign and distributive activities of the company.

The third part provides economically grounded proposals for improving the efficiency of distribution activity of enterprise «ROMA LTD», the assessment on the economic effectiveness of the proposed measures in the company.

The conclusion summarized the results of the study.

**Keywords:** distribution activity, distribution channel, promotion, dealer, online marketing, SEO.

## АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена теоретическому обоснованию и разработке практических рекомендаций по повышению эффективности дистрибьюторской деятельности ООО ПКФ «Рома Лтд».

Во введении указано актуальность и практическую ценность выбранной темы дипломного исследования, определены цель, задачи, предмет и объект исследования, представлены использованные в работе научные методы исследования.

В первой главе рассмотрена сущность дистрибьюторской деятельности, ее содержание, задачи дистрибуции на предприятии, каналы распределения и их функции. Также, исследованы особенности формирования дистрибьюторской сети на предприятии.

Во второй главе проведен анализ основных финансовых показателей ООО ПКФ «Рома Лтд», а также исследованы внешнеэкономическая и дистрибьюторская деятельность предприятия.

В третьем разделе представлены экономически обоснованные предложения по формированию и обеспечению повышения эффективности дистрибьюторской деятельности ООО ПКФ «Рома Лтд» и проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования.

**Ключевые слова:** дистрибуторская деятельность, канал распределения, продвижения, дилер, Интернет-маркетинг, SEO.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИСТРИБУТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1. Основні поняття системи дистрибуції товарів .....	11
1.2. Сутність, класифікація та функції каналів розподілу товарів .....	22
1.3. Створення оптимальних каналів розподілу товарів на підприємстві .....	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ДИСТРИБУТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «Рома Лтд» .....	37
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	37
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ ВКФ «Рома Лтд» .....	42
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної та дистрибуторської діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд» .....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «Рома Лтд» .....	73
3.1. Шляхи удосконалення маркетингової діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд» .....	73
3.2. Впровадження заходів для підвищення ефективності дистрибуторської мережі ТОВ ВКФ «Рома Лтд» .....	81
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів .....	90
ВИСНОВКИ .....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	106
ДОДАТКИ .....	115

## ВСТУП

Зростаюча конкуренція і глобалізація вимагає від вітчизняних підприємців і менеджерів приводити рівень управління на підприємствах до рівня Європейських країн. Як свідчить практика закордонних підприємств, управління маркетинговою діяльністю є однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, а невід'ємною її частиною є дистрибуція товарів.

В більшості країн світу дистрибуторська діяльність - одна з найбільших сфер ринкової інфраструктури товарного обігу, що динамічно розвивається. Розвиток дистрибуторської діяльності обумовлено об'єктивною закономірністю ринкового господарства. Забезпечення нормального функціонування ринків товарів і послуг, розвиток міст і регіонів, розширення міжнародних зв'язків, неможливі без стабільно працюючої дистрибуторської сфери діяльності.

Формування систем дистрибуції товарів стало предметом наукового пошуку та дискусій з початком переходу вітчизняної економіки на ринкові засади господарювання, коли перед великою кількістю підприємств постали питання неналежного рівня ефективності традиційних систем збуту продукції і необхідності використання зарубіжного досвіду, що передбачав застосування у збутовій діяльності принципів та інструментарію маркетингу та логістики. Дослідженням з питань удосконалення маркетингової діяльності займалися такі науковці, як Г.Дж. Бола, Г. Ассэль, В.Д. Базилевич, Л.В. Балабанова, В.В. Щербакова, В.В. Липчук, та ін.

Світ швидко змінюється, процеси глобалізації поширюються на всі сфери бізнесу. Господарська діяльність підприємств вимагає швидкого реагування на ці зміни, а дистрибуторська мережа будь-якої компанії повинна відповідати вимогам сучасного світу та бути гнучкою. В Україні відсутні систематизовані дослідження основних проблем дистрибуції товарів на підприємствах, саме тому тема дипломної роботи є досить актуальною.



**Мета дослідження:** вивчення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій з удосконалення дистрибуторської діяльності підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

**Завдання дослідження:**

- визначити об'єктивну необхідність впровадження дистрибуції на підприємстві;
- дослідити теоретичні основи дистрибуторської діяльності підприємства;
- дати загальну характеристику і провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ ВКФ «Рома Лтд»;
- провести аналіз зовнішньоекономічної та дистрибуторської діяльності підприємства;
- розробити рекомендації для підвищення ефективності дистрибуторської мережі;
- оцінити можливі результати від запропонованих заходів щодо удосконалення дистрибуторської діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

**Об'єктом дослідження** дипломної роботи є процес управління дистрибуторською діяльністю на підприємстві.

**Предметом дослідження** є дистрибуторська мережа підприємства.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі задач була використана система методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (при розрахунку фінансового стану підприємства), графічний (для побудови графічних діаграм з порівняння динаміки фінансових показників підприємства та прогнозованих результатів після впровадження пропозицій); SWOT-аналіз (при проведенні аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників компанії, оцінці ризиків та можливостей дистрибуторської мережі).

**Інформаційну базу дослідження** склали документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти України,

матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література по темі дипломної роботи. Також були використані звітність про фінансово-економічні результати за 2016-2018 рр., статут підприємства, посадові інструкції, штатний розклад ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИСТРИБУТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Основні поняття системи дистрибуції товарів

Дистрибуція - комплексна маркетингова і логістична діяльність, яка полягає в просуванні продукції від виробників до кінцевих споживачів, організації розподілу продукції в сегменті, організації продажів передпродажного і післяпродажного сервісу.

Дистрибуція (розподіл товарів) є процесом переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів. Вона охоплює фізичне переміщення і складування товарів, що вивчає логістика [11].

Наука розрізняє два підходи до дистрибуції: по-перше, як процес з боку постачальника, по-друге, - з боку самого дистрибутора. Для компанії-дистрибутора - це організація руху товарів від виробника до покупця і розподілу товарів на певній території. Дистрибуція для постачальника продукції - це створення системи управління продажами, яка ґрунтується на управлінні і плануванні продажів в різних каналах продажів (збуту). Обидва погляди на дистрибуцію вірні [9].

Дистрибуція – це, насамперед, розподіл. Дистрибуція (або місце, place) - один з чотирьох елементів маркетингу, що входять в маркетинг-мікс "4P". У комплекс маркетингу включаються тільки чотири елементи, назви яких в англійській мові починаються з букви "P":

- Product (продукт),
- Price (ціна),
- Place (місце),
- Promotion (просування).

Маркетологи беруть до уваги саме ці елементи, які визнаються ключовими і вимагають постійної пильної уваги. Більш того, всі ці елементи комплексу маркетингу взаємопов'язані між собою і саме в цьому

взаємозв'язку окремих елементів маркетинг планує, розробляє і реалізує маркетингові дії.

Споживач повинен мати фізичну можливість придбання продукту, інакше угода просто не відбудеться. Забезпечення такої доступності є однією з найважливіших задач маркетингу. Для вирішення цього завдання необхідно забезпечити потенційному споживачеві можливість:

- отримати інформацію про продукт;
- вибрати продукт;
- оплатити товар;
- отримати продукт;
- отримати післяпродажне обслуговування
- отримати гарантійний сервіс;

У той же час фахівці з маркетингу використовують термін "дистрибуція" в розширювальному тлумаченні, припускаючи крім операцій фізичного розподілу ще такі функції як:

- функції з підтримки продажів продукції (трейд-заходи);
- функції сервісного обслуговування.

Дистрибуторський канал (канал розподілу) - сукупність всіх фірм, що беруть участь в переміщенні і розподілі товару, які беруть на себе право управління товаром і відповідальності за товар, допомагають передати право власності на товар або послугу покупцеві [3]. Це все організації, через які повинен пройти товар з моменту його виготовлення до моменту продажу.

Класифікація дистрибуції:

- 1) по довжині каналів розподілу: довга (багаторівневі канали розподілу), коротка (як правило з одним посередником);
- 2) по взаємодії з покупцем: пряма (безпосередня продаж покупцеві), непряма (перепродаж іншим посередникам).
- 3) за типом розподілу: масова дистрибуція, селективна дистрибуція, ексклюзивна дистрибуція;

- 4) за географічною ознакою: місцева дистрибуція (регіональна), національна (в рамках країни), транснаціональна (дистрибуція на географічний регіон, наприклад: "дистрибуція для країни СНД");

Іноді зустрічається класифікація дистрибуції "По праву власності на товар" (з переходом права власності, без переходу права власності). Ця класифікація не має відношення до дистрибуції, оскільки класична дистрибуція - товарно-логістична діяльність, це коли право власності на товар переходить тільки до кінцевого покупця. Перехід права власності на товар з виробника (постачальника) - до дистрибутора робить останнього оптовим покупцем. У цьому випадку крім функції переміщення і розподілу (дистрибуції) ця компанія приймає на себе обов'язки володіння, розпорядження і управління товаром на свій розсуд - як оптового продавця.

Інтегрована дистрибуція – це відступ від класичних канонів дистрибуції, коли виробник (постачальник) прагне контролювати канали розподілу і управляти процесом розподілу, просування, а також аналізувати причини збоїв в розподілі, з метою посилення якісних і кількісних показників дистрибуції [51]. Інтегрована дистрибуція передбачає тісну взаємну роботу постачальника, дистрибутора, дилера на ринку, коли функції управління розподілом лягають на інтегровану між фірмову менеджерську команду.

Практичні кроки постачальників і дистрибуторів, з метою створення інтегрованої дистрибуції:

1. Скорочення числа дистрибуторів постачальника, з метою виокремлення з них головного, що дозволяє постачальнику сконцентрувати зусилля менеджменту, знизити витрати на підтримку дистрибуторського каналу, а дистрибутору, який увійшов до числа обраних, істотно підвищити свій вплив на ринку і ефективність дистрибуції товару постачальника;
2. Спостерігається розподіл функцій при роботі з ринком між постачальником, дистрибутором і маркетинговим агентством, сервісною компанією, при якому постачальник може продавати

безпосередньо замовнику, а решта учасників каналу, якщо їх участь необхідно, працюють як субпідрядники (доставляють товар, просувають марку, здійснюють сервісну підтримку).

3. Інтегрування постачальника і дистрибутора на рівні менеджменту, інформаційних систем, що забезпечує постачальнику безперервний контроль за показниками дистрибуції, товарними запасами, запобігає затовареність, необхідність цінової захисту і повернення товару постачальнику;
4. Спільне виробництво (co-location), тобто виробництво товарів необхідних для сформованого дистрибуторського каналу, яке підвищує вплив дистрибутора і постачальника на ринок.

Попри широке вживання термінів “дистрибуція”, “дистрибутор”, у вітчизняних літературних джерелах відсутнє тлумачення дефініції „система дистрибуції”, натомість термін “дистрибуційна система” у трактується як “сукупність програм, що дає змогу створювати конкретні варіанти програм певної системи обробки даних, налагоджені на умови конкретного застосування” [22].

Зрозуміло, що нічого спільного зі збутом чи його окремою формою (непрямий збут під єдиним управлінням і контролем з боку товаровиробника) це визначення не має, а тому існує потреба у формулюванні власного розуміння системи дистрибуції.

Під системою дистрибуції потрібно розуміти складну економічну систему, яка об’єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистрибуторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з просування продукції до кінцевого споживача і її реалізації відповідно до стратегії суб’єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем.

Отже, система дистрибуції основана на поєднанні в процесах збуту готової продукції таких основних складових, як:

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

Принципово важливе значення для забезпечення якісної дистрибуції товарів має правильний вибір організатором системи дистрибуції структури та конкретних учасників каналів розподілу (дистрибуторів та дилерів). Формування каналів розподілу пов'язано з необхідністю виконання таких функцій, як:

- закупівля продукції, розподіл і збут;

- маркетингові дослідження, зокрема дослідження ринку і потреб споживачів, збір відповідної інформації;
- встановлення контактів з виробниками, торговельними підприємствами, посередниками, проведення комерційних переговорів;
- підготовка та укладання договорів дистрибуції і контролю за їх якісним виконанням;
- здійснення політики стимулювання щодо просування товару до споживача, рекламних заходів, виставкової діяльності;
- участь і допомога у плануванні товарного асортименту;
- фінансування витрат на функціонування кожного каналу розподілу;
- транспортування, складування, зберігання, сортування, фасування товарів.

Ефективність системи дистрибуції продукції кожного товаровиробника насамперед залежить від правильного рішення щодо конкретного дистрибутора, на якого покладається вся робота з просування товарів у ланцюжку поставок.

Дистрибутор, як відомо, – це незалежний від виробника оптовий посередник, який здійснює продаж від свого імені й за свій рахунок та діє на підставі спеціального договору, укладеного з виробником [7]. Основною функцією дистрибутора є не безпосереднє здійснення прямих продажів кінцевим споживачам, а розвиток і підтримка дилерської мережі. Для забезпечення можливостей щодо реалізації цієї функції дистрибутор повинен акумулювати на своїх складах закуповувані від товаровиробників великі партії товарів з подальшим перерозподілом цих товарів дрібнішими партіями за вищими цінами, ніж відпускні ціни виробника, в асортименті, визначеному з урахуванням індивідуальних потреб кожного дилера.

Головними вимогами товаровиробників до потенційних дистрибуторів їх продукції з погляду можливостей здійснення їх основної функції є наявність:



- сучасних складів для зберігання товару (продукції);
- власної мережі розподілу;
- фінансових можливостей для кредитування дилерської мережі;
- кваліфікованого персоналу.

Обов'язки виробника щодо дистрибутора пов'язані, насамперед, із забезпеченням дистрибутора рекламною підтримкою (в обмін на розвиток і підтримку дилерської мережі), навчанням і консультуванням торгового персоналу, постачанням допоміжного технічного і торговельного устаткування, організацією сервісного і гарантійного обслуговування. Основним критерієм вибору дистрибутора в сучасних умовах вважається наявність у нього дилерської мережі, орієнтованої на роботу з цільовою аудиторією, яка відповідає позиціонуванню товару, що постачається.

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

Управління системою дистрибуції - це ефективний комплекс бізнес процесів пов'язаних з розповсюдженням. Будь-яка система дистрибуції повинна враховувати можливості виробничих бізнес-процесів, визначати найбільш підходящі канали збуту, пропонувати оптимальні торгові умови. Все це залежить від виду і особливостей реалізованого товару [41].

Існують поняття активна дистрибуція і пасивна дистрибуція. Маркетингового значення ці терміни не мають, вони лише виражають суб'єктивне ставлення постачальника до дистрибутора, що займається дистрибуцією товару, або тільки з позиції розподілу (пасивна дистрибуція), або докладає значні маркетингові зусилля на просування товару з маркетингового каналу (активна дистрибуція).

Ефективна дистрибуція - це підсумкове досягнення заданих показників якісної дистрибуції і кількісної дистрибуції з мінімальними витратами (зусиль, часу і коштів) на виконання завдання [65].

Дистрибутор в маркетингу - фірма, що здійснює функції торгового посередника в організації руху товару і розподілу для виробника товару. Дистрибутор може бути або дочірнім підприємством, або самостійною фірмою, що діє на договірній основі [15].

Основні функції дистрибутора:

- 1) побудова організаційної структури дистрибутивних каналів і мереж;
- 2) визначення розташування дистрибутивних центрів (баз, складів) та інших ланок логістичної мережі в дистрибутивних каналах;
- 3) транспортування продукції, повернення неліквідів, зворотної тари і відходів;
- 4) складування, зберігання і обробка продукції в складській системі;
- 5) управління запасами;
- 6) передача прав власності на продукцію;
- 7) забезпечення збереження і захисту товарів, страхування ризиків;
- 8) підтримка стандартів якості продукції і логістичного сервісу;
- 9) ціноутворення;
- 10) моніторинг та інформаційна підтримка постачальників тощо;
- 11) комплекс заходів, спрямованих на просування продукту, тим самим, на збільшення показників якісної і кількісної дистрибуції.

При наданні логістичних послуг продукції, що продається одноразово, діяльність дистрибутора зводиться до пошуку потенційних клієнтів, рекламування продукції, організації первинних контактів з виробник-покупець, укладання договорів поставки, організація післяпродажного обслуговування тощо.

У разі ж логістики товарів масового попиту, від дистрибутора може знадобитися наявність значного штату спеціально підготовленого персоналу,

філіальної мережі в регіонах, демонстраційних залів і підконтрольної дилерської мережі.

Одна з функцій, яку може на себе взяти дистрибутор крім логістичної - посередницької. У цьому випадку дистрибутор є представником виробника на визначеній території, в сегменті. Очевидно, що найбільш гнучкі умови бізнесу дистрибутору допоможе надати висновок змішаного дистрибуторо-агентського договору. Послуги, які може надавати дистрибутор за домовленістю з постачальником, виробником в дистрибуторському каналі, дилерам і покупцям:

- маркетингові послуги дилерам і покупцям;
- послуги з монтажу та наладки обладнання;
- послуги з навчання;
- послуги післяпродажного сервісу.

У визначенні поняття "дистрибутор" не говориться про зобов'язання перед виробником просувати товар. Навпаки, в якості додаткових послуг, коли мова йде про надання маркетингових послуг, компенсацію за фактом надання цих послуг повинен взяти на себе виробник, якщо він дійсно зацікавлений у продажу свого товару.

Нові можливості для розвитку безпосередньої дистрибуції створює Інтернет. Він дає змогу фірмам зав'язувати безпосередні, індивідуальні, інтерактивні контакти з користувачами Інтернету, що допомагає краще пристосувати деталізацію інформації відповідно до їх вимог і одержати інформацію про індивідуальні потреби і преференції клієнтів, що забезпечує індивідуалізацію пропозиції; легкий і швидкий доступ до широкого ринку; розширення інформації про конкурентів на ринку; збереження повного контролю над зв'язками з клієнтами, можливість побудови тривалих зв'язків з ними, завдяки різним формам комунікацій; підвищення ефективності завдяки зменшенню витрат на дистрибуцію тощо [4].

Основні переваги дистрибуції через Інтернет полягають в низькій ціні, більшому виборі товарів, спеціальних послугах, зручності, можливості

здійснення покупки в будь-який час. Однак дистрибуція за допомогою Інтернету суттєво відрізняється від традиційної. Її відмінності зумовлені передусім особливістю покупців, якими є переважно молоді особи з новаторським мисленням і вищими за середній рівень доходами.

Через Інтернет продають такі групи товарів: дешеві товари, які можуть бути передані в електронній формі (програмні, інформаційні продукти, музика, фотографії, комп'ютерні ігри); фінансові послуги; товари, доставка яких здійснюється традиційними методами. Виробнику дистрибуція через Інтернет дає змогу уникнути посередників, у чому є певні переваги (можливість самостійно контролювати всі процеси) і недоліки (залежність результатів лише від власних компетенції і зусиль).

Аналіз дистрибуції через Інтернет вимагає не лише знання особливостей товару, а й особливостей поведінки, мотивації Інтернет-покупців, креативного мислення аналітиків.

Аналіз очікувань Інтернет-покупців зосереджується на таких аспектах:

- предмет купівлі (які товари продаються найкраще в Інтернеті і які можуть бути включені в цей асортимент);
  - місце купівлі (порівняння динаміки купівлі товарів в традиційній мережі та Інтернеті, в якому місці і в якого підприємства віртуального простору вони їх купують; як знаходять покупці Інтернет-продавців і співпрацюють з ними);
  - час купівлі (чи мають покупці труднощі щодо придбання товару в традиційній мережі з огляду на час, пору доби, день тижня, місяць року; чи стимулює фактор часу купівлю в Інтернеті);
  - спосіб купівлі (поведінка покупців під час купівлі; вплив Інтернету на традиційну модель покупок);
  - причина купівлі (що спонукає купувати даний товар; чому купують його в Інтернеті; чого очікують покупці від Інтернет-продажу і яке це має для них значення; чому покупці відмовляються від придбання товару в Інтернеті)
- [19].

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

- складністю управління дилерською мережею, стимулюванням продажів і виконанням дилерських планів;
- недостатнім рівнем лояльності торгових мереж і мережевих клієнтів до організовуваних товаровиробниками систем дистрибуції;
- зростанням витрат на провадження бізнесу через не оптимальність процесів операційної і розподільної логістики, управління товарними запасами, дебіторською і кредиторською заборгованостями, на створення мережі регіональних філіалів, представництв, команд торгових агентів;
- недостатньо високим рівнем управління виділеними підрозділами дистрибуторів, неналежним контролем їхніх грошових і товарних потоків, неспроможністю окремих керівників підприємств-дистрибуторів (і дилерів) звести до мінімуму втрати від зловживань, халатності та розкрадань персоналу;
- небажанням або неспроможністю (з різних – об'єктивних чи суб'єктивних) причин впровадити процесне управління на підприємствах-учасниках дистрибутивних каналів, забезпечити єдиний стандарт здійснення бізнес-операцій і документообігу у всіх підрозділах, підвищити точність і

швидкість формування замовлень, створити на основі застосування системи електронного документообігу єдиний інформаційний простір, щоб з мінімальними витратами на розгортання і підтримку клієнтів організувати ланцюжки поставок;

— необґрунтовано високими витратами на дистрибуцію, занадто високими транзакційними витратами через неналежну організацію роботи складів і служб доставки.

## **1.2. . Сутність, класифікація та функції каналів розподілу товарів**

Канали розподілу при реалізація продукції формуються переважно через посередників. Використання посередників у сфері розподілу вигідно передусім для виробників. Вони у цьому разі мають справу з обмеженим колом зацікавлених у реалізації продукції осіб. Крім того, забезпечується широка доступність товару під час спрямування його безпосередньо споживачу. За допомогою посередників скорочується кількість прямих контактів виробника та споживача [6].

Причини використання посередників:

— організація процесу розподілу потребує наявності фінансових ресурсів;

— створення оптимальної системи розподілу передбачає, що суб'єкт ринку, який організовує та здійснює збут, володіє відповідними знаннями та досвідом щодо кон'юнктури ринку, методів розподілу, торгівлі;

— завдяки контактам, досвіду та спеціалізації більш кваліфіковані посередники з меншими витратами забезпечують широку доступність товару та доведення його до цільових ринків.

Різні організації — виробничі, комерційні (спеціалізовані на роздрібній чи оптовій торгівлі), транспортні фірми, страхові та багато інших — об'єднують свої зусилля, створюючи канали розподілу, які дають їм змогу швидко, ефективно та скоординовано постачати товари підприємствам,

організаціям і кінцевим споживачам і відповідно задовольняти їхні потреби [46].

Канали розподілу також стимулюють попит, використовуючи різні методи просування. Таким чином, їх слід розглядати як керовану мережу, що підвищує споживчу цінність товарів і послуг. Для цього поліпшують зовнішній вигляд товару, полегшують процедуру його придбання, економлять час покупця, а також використовують найзручніший спосіб продажу товару покупцям.

Доки виробники працюватимуть у мінливому середовищі з високим рівнем конкуренції, роль сфери розподілу невпинно зростатиме. Сучасні суб'єкти ринку дедалі ширше використовують нові канали розподілу — ті, які найповніше відповідають специфічним вимогам і характеристикам конкретних сегментів ринку. Саме канали розподілу, які ефективно функціонують, дають змогу досягати реальних конкурентних переваг, створюють бар'єри входженню на ринок конкурентів, посилюють відповідну конкурентну позицію.

Канали розподілу переміщують товари та послуги від виробників до споживачів. Вони долають бар'єри часу, відстані та права власності, які відділяють товари та послуги від тих, хто ними користуватиметься. Учасники каналу розподілу — виробники, оптові, роздрібні торговці та інші — виконують одну або кілька функцій. До ключових функцій учасників каналів розподілу належать:

- інформування — збір та представлення результатів маркетингових досліджень та інформації щодо макро- та мікросередовища маркетингу;
- просування — створення та розповсюдження в рекламних цілях переконливої інформації щодо пропозиції;
- установлення контактів — знаходження потенційних покупців і встановлення з ними відповідних контактів;

— адаптація — формування та пристосування пропозиції до потреб споживачів, охоплюючи такі дії, як сортування, збирання, монтаж, пакування, маркування, тощо;

— організація перемовин — провадження перемовин щодо ціни та інших пунктів пропозиції задля того, щоб передати право власності або право володіння;

— фізичний розподіл — транспортування та зберігання товарів;

— фінансування — купівля товарів і використання фондів на покриття витрат і забезпечення роботи каналу.

Перші п'ять функцій допомагають укласти договори чи угоди, останні три — виконувати їх [35].

Усі вище згадані функції мають такі три особливості: використовують обмежені ресурси, ефективніше реалізують на основі спеціалізації та можуть переходити від одних учасників до інших. Зміна функцій дає змогу посереднику не тільки зменшувати витрати виробника та підтримувати низькі ціни, а й установлювати свою націнку, щоб відшкодувати вартість своєї роботи. Для збереження низького рівня витрат функції потрібно покладати на тих учасників каналу, які можуть виконувати їх найефективніше.

Існують також певні принципи формування функцій каналу розподілу, які полягають, по-перше, в тому, що суб'єктів ринку, які діють у структурі каналу, можна вилучити або замінити; по-друге, ті функції, які виконували виключені суб'єкти, не підлягають виключенню; по-третє, у разі виключення суб'єкта із каналу розподілу його функції переходять до інших учасників.

Першочерговим завданням під час створення каналів розподілу є визначення кількості необхідних функцій процесу розподілу та суб'єктів, що здійснюватимуть ці функції. До основних характеристик каналу розподілу належать довжина та ширина каналу.

Ширина каналу визначає кількість незалежних учасників маркетингового на будь-якому етапі руху товару. При вузькому каналі



виробник продає через декількох або одного учасника збуту; при широкому каналі - через багатьох.

Якщо фірма хоче посилити положення на ринку, вона може розширити число гравців каналу (розширити канал), здійснювати горизонтальну диференціацію. Фірми, що виробляють товари народного споживання, повинні не тільки вибрати канали руху товару, визначити необхідну ширину каналу, а й визначити інтенсивність їх використання.

При ексклюзивному розподілі і збуті (вузький канал) фірма різко обмежує кількість торговців на певному рівні каналу (оптових або роздрібних) в географічному регіоні або сегменті. Наприклад: може використовувати один або два роздрібних магазини в конкретному торговому районі. Вузький по ширині канал - ознака прагнення до престижного статусу пропозиції, прямий контроль над каналами збуту і високу частку прибутку і готова погодитися з меншим обсягом збуту.

При виборчому розподілі і збуті (обмежена ширина каналу) фірма використовує середнє число оптовиків і роздрібних магазинів, намагається поєднати контроль над каналом, престижний рівень з хорошим об'ємом продажів і прибутку.

При інтенсивному збуті (широкий канал розподілу) фірма використовує велику кількість гравців на певному етапі розподілу (оптових і роздрібних торговців). Цілі широкого каналу розподілу - широкий ринок збуту використання всіх каналів, масова реалізація і не більший прибуток, що припадає на одиницю продукції. Ця стратегія спрямована на найбільшу кількість споживачів

Довжину каналу розподілу визначає кількість посередників, через яких товар проходить на шляху від виробника до споживача. Кожного посередника, який перебуває між виробником і кінцевим споживачем і бере участь у розподілі товару, вважають рівнем каналу розподілу. Отже, рівень каналу розподілу — будь-який посередник, який виконує певну роботу з наближення товару до споживача. Розрізняють прямі канали — канали

нульового рівня — та непрямі: одно-, дво- та трирівневі канали розподілу (рис. 1.1.).

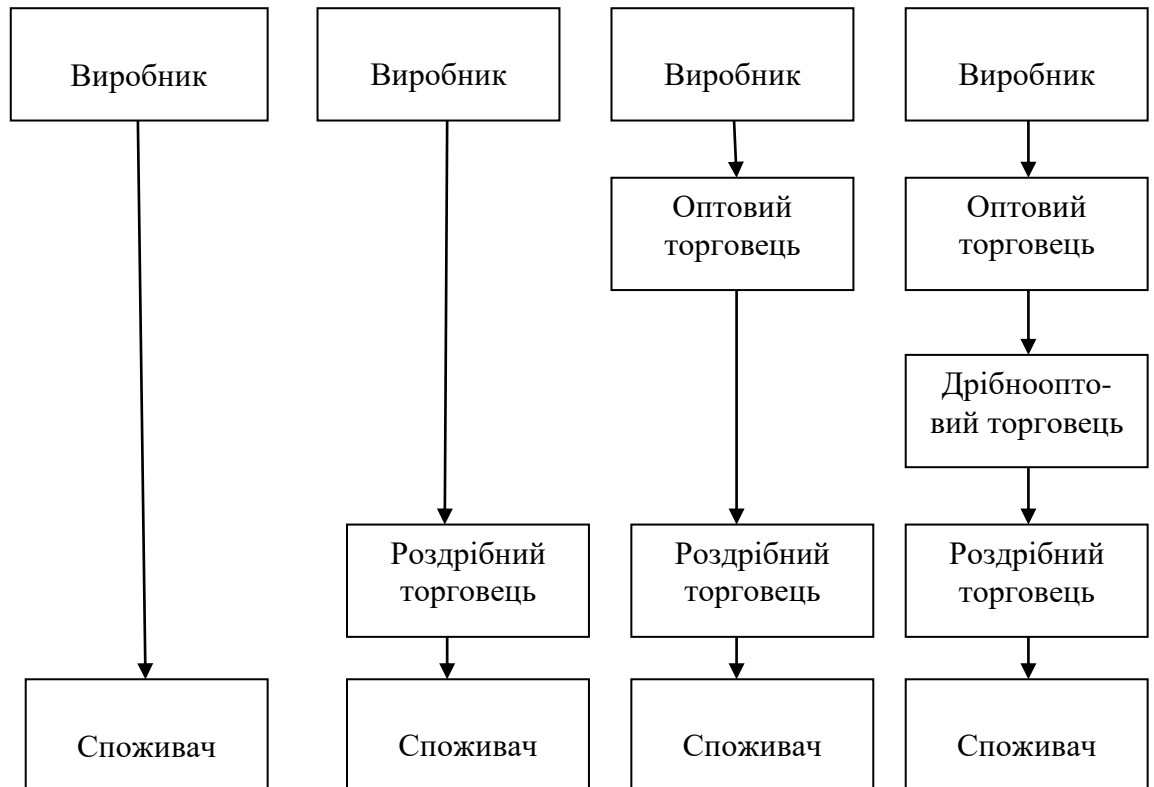


Рис. 1.1. Одно-, дво- та трирівневі канали розподілу товарів [15]

Канал нульового рівня, або канал прямого маркетингу, складається з виробника, що продає свій товар безпосередньо споживачам (через відділ збуту, філію, мережу фірмових магазинів, поштову торгівлю тощо).

Переваги прямих каналів:

1. Обсяг продажів досить великий, щоб виправдовувати чималі витрати на прямий збут.
2. Кількість споживачів невелика, і вони розташовані на відносно невеликій території.
3. Підприємства мають достатню мережу власних складів.
4. Товар вимагає високоспеціалізованого сервісу.
5. Ціна на товар часто коливається.

б. Ринок вертикальний - товар використовується хоча і в декількох галузях, але небагатьма споживачами в кожній.

Однорівневий канал має одного посередника — роздрібного торговця. На ринку промислових товарів це можуть бути дилери, брокери, агенти.

Дворівневий канал складається з двох посередників. На споживчому ринку цю функцію виконують оптовий і роздрібний торговець, на промисловому — промисловий дистрибутор і дилери.

Трирівневий канал складається з оптового, дрібнооптового торговця, роздрібного торговця.

Практики вважають, що формування більш ніж трирівневого каналу недоцільне, оскільки існує пряма залежність між рівнями каналу розподілу та кінцевою ціною товару.

Переваги прямих каналів:

1. Скорочення кількості контактів.
2. Економія на масштабі.
3. Зменшення функціонального невідповідності.
4. Поліпшення асортименту.
5. Підвищення якості обслуговування.

Як вже було зазначено, ширина каналу розподілу визначає кількість незалежних учасників на кожному рівні каналу. Кількість незалежних посередників, у свою чергу, ініціюється стратегією охоплення цільового ринку, яку використовує виробник під час формування каналу розподілу.

У практиці серед підприємців вважається, що за наявності мінімальної кількості посередників, витрати на товаропросування є великими. Це пов'язано з необхідністю фірми брати на себе окремі функції посередників, особливо створювати запаси товарів, забезпечувати їх зберігання, обробку, а потім гуртову реалізацію. Разом з тим велика кількість посередників віддаляє службу маркетингу фірми-виробника від цільового покупця.

Більшість економічно сильних підприємств розвинутих країн намагаються налагодити міцні довготривалі зв'язки з торгівлею, базою яких є

взаємна довіра між виробником та продавцем. Ця співпраця гарантує стабільну надійність та високу якість торговельного обслуговування.

Фірми використовують і двійні канали розподілу. У такому випадку фірма виходить на різноманітні ринкові сегменти або розширює свою діяльність шляхом проникнення. використання двох і більше каналів розподілу. Так, наприклад, фірма "Шервін-Уільямс", реалізовує свою продукцію через 1600 магазинів фірми, а також через незалежні спеціалізовані магазини, великі гуртові торговельні організації, дистрибуторські організації [17].

Згідно з існуючими оцінками, фірми-виробники використовують десятки каналів розподілу, продаючи окремі позиції асортиментних груп через спеціалізовані магазини, гуртову торгівлю, станції технічного обслуговування тощо. Так, в США нараховується близько 550 тис. торговельних організацій, які реалізують запчастини до різних автомобілів. А от фірма "ІВМ" продала всі власні магазини комп'ютерів у всіх великих містах США, і вирішила реалізовувати свої товари тільки через незалежних учасників каналів збуту і свій торговельний персонал [34].

Надійний, прибутково і раціонально функціонуючий канал збуту - це своєрідний додатковий "непомітний" капітал виробника.

Організовувати широку мережу багатоканального розподілу доцільно у таких випадках, коли:

- 1) кількість товарів для продажу дуже велика;
- 2) кількість споживачів хоча і невелика, але розміщена на невеликій території;
- 3) товари вимагають високоспеціалізованого сервісного обслуговування;
- 4) обсяг партії товарів заповнює транзитну норму (контейнер вагона);
- 5) достатня кількість власних складських приміщень;
- 6) ринок збуту розкиданий на великій території;
- 7) необхідність терміновій поставок невеликих партій товарів.

Головні переваги дистрибуції через Інтернет полягають в низькій ціні, більшому виборі, спеціальних послугах, зручності, постачанні товару, можливості покупки в будь-який час. Займаючись дистрибуцією за допомогою Інтернету, потрібно зважати на її відмінність від традиційної дистрибуції у наступних аспектах.

Передусім, це особливість Інтернет-покупців. На сьогодні цією категорією покупців є передовсім новатори, як правило молодші за віком, ніж ціла популяція покупців, освіченіші, з доходами вище середнього рівня.

Товари, які продають в Інтернеті, можуть бути поділені на такі групи. Перша група - дешеві, які можуть бути передані в електронній формі (програмні товари, інформація, музика, фотографії, комп'ютерні ігри). Друга група - фінансові послуги. Третя група - товари, які можна купити з допомогою Інтернету, але їх доставка проводиться традиційними методами.

Перевага для виробника в дистрибуції через Інтернет ґрунтується на тому, що Інтернет є способом уникнення посередників.

### **1.3. Створення оптимальних каналів розподілу товарів на підприємстві**

Аналіз особливостей управління дистрибуційними каналами дозволив виділити основні функції, зокрема інформаційну, просування, ведення переговорів, замовлення, фінансування, поділу ризику, оплата тощо. Їх здійснення залежить від умов, які ставить виробник перед каналами розподілу, а також від їх рівня. Належне виконання цих функцій дає змогу підвищити ефективність збутової діяльності підприємства.

При дослідженні дистрибуційних каналів слід зосередити увагу на різних рівнях системи розподілу продукції. Кінцевою ланкою є роздрібна торгівля, завданням якої є реалізація товарів і послуг кінцевому споживачеві. Основною специфікою роздрібною торгівлі є безпосередній контакт із кінцевим споживачем.

Ефективне управління збутовою діяльністю вимагає створення оптимальних каналів розподілу. Це означає, що виробник повинен робити вибір між різними типами каналів розподілу. На основі аналізу теоретичних засад збутовою діяльністю визначено критерії вибору шляхів розповсюдження продукції. Перш за все, дистрибуція може відбуватися як за схемами прямого, так і опосередкованого збуту. Існують такі чинники вибору збутових посередників, як наявність досвіду роботи на ринку, репутація дистрибуторів, орієнтація на якість товарів і сервісне обслуговування, бажання довгострокової співпраці, дотримання розповсюджувачами вимог, встановлених виробником, наявність спеціалізованого обладнання, кредитна історія тощо. Згідно з цими критеріями, можливими є варіанти як використання наявних мереж розповсюдження продукції, так і створення власних.

На основі аналізу дистрибуційних мереж та способів їх формування необхідно виокремлювати етапи створення каналів розподілу. До них належать:

- аналіз і оцінка торговельного середовища;
- планування каналів розподілу в регіоні, де функціонує виробник;
- пошук дистрибуторів і дилерів, початок роботи місцевої збутової мережі;
- планування розповсюдження продукції на інших територіях;
- вивчення особливостей діяльності дистрибуторів і конкурентів у регіонах;
- створення збутових мереж в інших регіонах (рис.1.2).

Мета стратегічного проектування дистрибуторської мережі полягає в розробці моделі, яка забезпечить найбільш економічно доцільний спосіб розподілу товару при стабільних або зростаючих потребах клієнта. При цьому необхідно розуміти, що при побудові дистрибуторської мережі визначальними факторами є типи товарів, асортимент, географія розподілу, необхідний рівень сервісу, кількість і характеристики каналів збуту. Збільшення кількості дистрибуторських

центрів (складів) призводить до того, що витрати на транспортування знижуються, а витрати на зберігання і складську обробку збільшуються і навпаки [27].



Рис. 1.2. Етапи формування збутової мережі [27]

Комплекс завдань зі створення ефективних ланцюгів поставок має три рівні:

- 1) Стратегічний: розробка корпоративної моделі ланцюга постачань, позиціонування логістики в структурі управління компанії, проектування дистрибуторської мережі, інформаційне забезпечення управління дистрибуцією;
- 2) Тактичний: розробка типової моделі регіональної підсистеми дистрибуції, розробка процедур і документообігу, визначення системи планування, транспортних стратегій, а також стратегій управління запасами (Inventory policies), динамічна модернізація розподільної мережі (Dynamic distribution network re-design), логістичне проектування складу (дистрибутивного центру );
- 3) Операційний: проектування, будівництво або модернізація складів, введення сучасних процедур і документообігу, впровадження систем управління за ключовими показниками (KPI), управління складом (WMS), управління перевезеннями (TMS) тощо.

Класичний алгоритм стратегічного планування включає чотири етапи.

1. Збір та аналіз даних, прийняття припущень. На цьому етапі описується існуюча дистрибуторська мережа, в тому числі схема розподілу, обсяг продажів, рівень запасів, структура поточних витрат. На цьому ж етапі визначаються плани компанії, включаючи передбачувані обсяги продажів з урахуванням освоєння нових територій і ринків, очікувані вимоги клієнтів (за рівнем сервісу і ціною), аналізується стратегія розвитку конкурентів. На підставі отриманих даних формулюються рекомендації з модернізації системи дистрибуції і проектування дистрибуторської мережі.

2. Моделювання дистрибуторської мережі. На цьому етапі розробляється кілька варіантів моделі дистрибуторської мережі на підставі даних, зібраних на першому етапі, і прийнятих припущень. Завдання побудови моделі може бути вирішена як аналітичними методами, так і з застосуванням спеціального програмного забезпечення, наприклад програм для імітаційного моделювання. При моделюванні опрацьовується кілька альтернативних схем. У процесі побудови моделі необхідно враховувати не тільки показники цінової ефективності



того чи іншого варіанту (витрати на транспортування, зберігання, оборотний капітал, необхідний для підтримки рівня запасів, і т.д.), але і ефективність функціонування всього ланцюга поставок. Зокрема, необхідно досягти компромісу щодо пропонованого рівня сервісу і витрат.

3. Вибір оптимальної моделі та її впровадження. На підставі порівняння підготовлених моделей вибирається оптимальна модель дистрибуторської мережі, розробляється план її впровадження. Важливо розуміти, що на цьому етапі глобальні плани компанії можуть бути скориговані. При виборі оптимальної моделі необхідно враховувати і зовнішні чинники, які важко закласти в аналітичну або імітаційну модель. Так, важливими аспектами є наявність трудових ресурсів, зовнішньої транспортної та складської інфраструктури, особливості регіонального законодавства і багато іншого. В процесі впровадження ведеться постійний моніторинг, оцінюються кожен етап впровадження та його ефективність.

4. Динамічна модернізація мережі. Стратегія дистрибуторської мережі підприємства повинна повністю відповідати ринковій ситуації, глобальним стратегічним планам компанії і т. Д. Для підтримки мережі в робочому стані необхідний регулярний моніторинг і аналіз логістичних параметрів мережі. Система КРІ допоможе оцінити ефективність функціонування мережі. Вже на стадії проектування системи необхідно мати можливі плани модернізації з урахуванням тих чи інших змін як всередині компанії, так і поза нею.

Отже маркетинговий канал сформований. Необхідно визначити наскільки ефективно працює дистрибуторська мережа. Питання це принципово важливе, коли ми говоримо про тактично правильній побудові управління маркетинговим каналом.

Розвиненість дистрибуції, наскільки якісно працюють дистрибутори визначається якісно-кількісними показниками. Визначення цих показників принципово важливо, коли ми говоримо про тактично правильному побудові управління маркетинговим каналом. Якісні показники дистрибуції - показники доступності товару в місцях реалізації. Кількісні показники дистрибуції -

інтенсивність розвитку дистрибуції, система кількісних показників, що дозволяють аналізувати ступінь розвитку дистрибуції конкретної торгової марки.

Якісні показники дистрибуції (показники якості дистрибуції) - показники доступності товару в місцях реалізації, вони відображають рівень фактичної наявності, доступності та достатності (відповідності кількості одиниць товару - попиту на товар) продукції. Якість дистрибуції визначається параметрами доступності товару, рівень представленості в торгових точках, обсяги продажів, ціна, асортимент [55].

Merchant order cycle - швидкість виконання замовлення - показник визначає ефективність організації логістики закупівель і характеризує час з моменту розміщення замовлення у постачальника і до моменту приймання товару на складі.

Out of stock - частка відсутнього запасу - це виражена у відсотках частка SKU (stock keeping out – облік запасів), не представлених на даний момент, характеризує відсутній рівень забезпеченості товаром і ефективність логістики закупівель. Найбільш поширена наступна методика розрахунку: спочатку вибирається одна або більше категорій товарів, за якими проводиться дослідження. Потім контролер в із заданою періодичністю протягом періоду перевіряє, скільки позицій SKU відсутня в товарній пропозиції (на полицях). Середнє значення out of stock обчислюється для кожної товарної категорії, потім визначається усереднене значення для всього асортименту.

Over stock - частка надлишкового запасу - це виражена у відсотках частка SKU, представлених на складі на момент контролю, характеризує надлишковий рівень SKU, відображає ефективність логістики закупівель.

Product Points - доступність марки в місці продажу - кількість несуміжних точок викладки одного товару на одній торговій площі. Важливо, коли один і той же товар представлений в одному об'єкті роздрібною торгівлі більш ніж один раз, в різних частинах торгового залу: на полиці, в холодильнику, в зоні біля каси. Показник PP використовується для аналізу доступності товару.

Доступність товарної категорії - частка торгової площі, яку займає товарна категорія в загальній торгової площі. Згідно з правилом планування торгового простору, товарна категорія, товарна група або торгова марка повинні займати такий відсоток торгової площі, якою вона займає в продажах всього товару, виставленого на певній площі даного магазину (точки продажів).

Доступність SKU - частка простору для викладки, яка належить аналізованій SKU. Частка, яку займає торгова марка або SKU на полиці (в ємності або площі полицного простору) повинна відповідати аналогічній частці в продажах всього товару, виставленого в певному просторі.

Ідеальною вважається та система дистрибуції, яка здатна генерувати зарібток сьогодні і забезпечити стабільність збереження дистрибуторського бізнесу завтра, і чим більше є розгалужена дистрибуція, чим більше необхідних точок опори торгової марки в регіоні - тим стабільніше є продаж цієї марки. В цьому випадку, кількісна дистрибуція - інтенсивність розвитку дистрибуції, система кількісних показників, що дозволяють аналізувати ступінь розвитку дистрибуції конкретної торгової марки. Показники інтенсивності дистрибуції характеризують доступність товару в аналізованому регіоні або в досліджуваній регіональній панелі.

Коли говорять про кількісну характеристику дистрибуції в регіоні, мають на увазі ефективний розподіл, доступність торгової марки в магазинах, визначену за різними параметрами: рівень представленості в торгових точках, обсяги продажів, ціна, асортимент. Кількісні показники дистрибуції визначаються за результатами моніторингу різних параметрів доступності товару в торговій мережі. Аудит торгової мережі, складання так званої "карти ринку", що дозволяють провести облік усіх торгових точок на території: гіпер- і супермаркети, мережеві і не мережеві магазини, кіоски і павільйони, відкриті ринки і ін [55].

Коли говорять про показники кількісної дистрибуції мають на увазі:

Intensive distribution index (IDI) - показник інтенсивного (числового) розподілу визначає доступність торгової марки. Для визначення нумеричної дистрибуції (одного з кількісних показників дистрибуції) необхідно створити так

звану "карту ринку" (провести облік усіх торгових точок на території) і взяти для аналізу тільки ті торговельні точки, на яких присутній товар, що поставляється, підлягає аналізу. Показник розраховується як виражене у відсотках відношення кількості точок продажу, в яких представлена марка до загальної кількості магазинів, що торгують подібним товаром.

Effective distribution index (EDI) - показник ефективного розподілу. Показник EDI визначає доступність торгової марки в магазинах з урахуванням розміру їх товарообігу. Розраховується як виражене у відсотках відношення загального обсягу продажів певного товару марки в магазинах до загального обсягу продажів за все аналогічного товару в цих магазинах.

Choice indicator (CI) - індикатор вибору, або показник відносного покриття ринку. Визначає розмір обраних для торгівлі цим товаром точок. Розраховується як відношення показника ефективного розподілу (EDI) до показника інтенсивного розподілу (IDI). Якщо отриманий показник більше одиниці, це означає, що для торгівлі обрані великі магазини.

Average turnover share index (ATSI) - показник середньої частки в обороті. Показник визначає частку марки товару в магазинах, обраних для цільової дистрибуції. Розраховується як відношення обсягу продажів марки певного товару даного виробника через обрані для дистрибуції магазини до загального обсягу реалізації всього аналогічного товару в цих магазинах.

Market share index (MSI) - узагальнений показник доступності марки, показник частки ринку. Розраховується як добуток інтенсивного розподілу (IDI), відносного покриття ринку (CI) і середньої частки в обороті (ATSI) або твір ефективного розподілу і середньої частки в обороті частку ринку, яку займає постачальником марки певного товару, з урахуванням числового, ефективного розподілу і середньої частки обороту. Даний показник узагальнено характеризує ефективність стратегії дистрибуції постачальника в цільовому регіоні, в обраних цільових каналах (магазинах).

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ДИСТРИБУТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд» одна з найбільших та найвідоміших торгових марок VAD (value-added distributor – дистрибутор з додатковими послугами) дистрибуції в Україні комп'ютерної й офісної техніки, програмного забезпечення, цифрової фото і відео техніки, продуктів інформаційних технологій. ТОВ ВКФ «Рома Лтд» ефективно розвиває дистрибуцію, розпочавши 25 років тому з електроніки, комп'ютерної та офісної техніки, продовжила дистрибуцією побутової техніки та приєднає дистрибуцію товарів з урахуванням останніх тенденцій ринку - дрони, 3D принтери, роботи тощо.

Компанія відома в Україні під торговою маркою ТОВ ВКФ «Рома Лтд» з 1994 року. ТОВ ВКФ «Рома Лтд» має 800 співробітників. Головний офіс розташований в Запоріжжі (м. Запоріжжя, вул. 40-річчя Радянської України, буд. 39), філіали в містах: Київ, Дніпропетровськ, Рівне.

Ресурс і основа капіталу ТОВ ВКФ «Рома Лтд» - висока репутація на ринку України, філософія, що орієнтована на клієнта, високопрофесійний колектив та розвинута мережа бізнес-партнерів по всій території України.

Компанія реалізує проекти по виграних тендерах МОН, ВРУ, Посольства США, СБУ, і в галузях металургії та енергетики.

Партнери мають можливість працювати із спеціалізованою системою B2B, що значно спрощує взаємодію. ТОВ ВКФ «Рома Лтд» має партнерські угоди з більш ніж 1700 ІТ-підприємствами в усіх регіонах України (роздрібні, оптові, консалтингові компанії, мережеві інтегратори, інтернет-магазини).

Станом на грудень 2018 компанією укладені дистрибуторські контракти з компаніями: 3Com, Acer, Alcatel Lucent, APC, Apple, Belkin, Biostar, Brother, Canon, Chief, Crumpler, Dell, D-Link, Epson, Foxconn, FSP, Hercules-Trustmaster, Hewlett-Packard, Gear4, Genius, IBM, JVC, Kingmax, Kingston, Leadtek, LG Electronics, Logitech, Eaton, Microlab, Microsoft, Mitsumi, MSI, NEC, Nikon, Novell, PALIT, Panasonic, Projecta, PowerColor, Ricoh, Samsung, Samsung Semiconductor, Sandisk, Sony, Sony VAIO, Symantec, TANDBERG, Transcend, WD, Xerox, XFX.

ТОВ ВКФ «Рома Лтд» виконує соціальну місію, забезпечуючи робочі місця, і надаючи можливість вдосконалювати професійні навички в самій компанії.

Поєднуючи класичну схему дистрибуції продуктів і додаткових послуг з тактикою продажу, що перешкоджає "ціновим війнам", компанія здійснює комерційну діяльність через бізнес-партнерів, до яких належать як роздрібні, оптові, консалтингові компанії, мережеві інтегратори, Інтернет-магазини, так і фахівці у вузьких технологічних сегментах.

Основа роботи ТОВ ВКФ «Рома Лтд» з кожним партнером - це надання серії послуг на базі пропозицій різноманітної лінійки продуктів А-брендів, їх постійна наявність на складі, персональна кредитна лінія, фінансова дисципліна, а також спеціальні програми просування, маркетингова, рекламна, інформаційна та технічна підтримка, навчання фахівців з продажів та інших співробітників компанії.

ТОВ ВКФ «Рома Лтд» просуває передові технології та піклується про довгострокові партнерські відносини із провідними світовими виробниками, а також з компаніями-початківцями. Укладені офіційні дистрибуторські контракти на продаж устаткування від більш ніж 120-ти компаній, які є впевненими світовими лідерами у різних сегментах. Частина контрактів є ексклюзивними в Україні.

Партнерство зі світовими виробниками:

A-data (модулі пам'яті, модулі Flash)

- АОС (монітори, LCD-TV)
- BenQ (монітори, сканери, цифрові фотокамери, проектори)
- Biostar (материнські плати, відеокарти)
- Chenbro (корпуса)
- Chicony (клавіатури, маніпулятори, веб-камери)
- Cooler Master (системи охолодження, корпуса, блоки живлення, периферія)
- Corsair (модулі пам'яті, модулі Flash, блоки харчування)
- EVGA (відеокарти, материнські плати)
- FSP (блоки живлення)
- Gainward (відеокарти)
- GlacialTech (системи охолодження, блоки харчування)
- Hercules (веб-камери)
- HI (відеокарти)
- HIPRO (блоки живлення)
- KWORLD (ТВ тюнери)
- Kingmax (модулі пам'яті, модулі Flash)
- LG Electronics (ноутбуки, монітори, оптичні пристрої)
- Linkworld (корпуса)
- NVIDIA (відеокарти)
- Philips & Lite-On Digital Solutions (оптичні пристрої)
- Proview&MAG (монітори)
- Pioneer (оптичні пристрої)
- Samsung (монітори, принтери, ноутбуки, багатофункціональні пристрої)
- Thrustmaster (Джойстики)
- Tucano (приналежності до комп'ютерів PC і ноутбукам, аудио-відео техніці)
- XFX (відеокарти, материнські плати, навушники, маніпулятори).
- ТОВ ВКФ «Рома Лтд» забезпечує гарантійне і післягарантійне обслуговування проданої техніки, передпродажне та після продажне

обслуговування. Компанія забезпечує гарантійне і післягарантійне обслуговування проданої техніки, продаж запчастин.

ТОВ ВКФ «Рома Лтд» є авторизованим (уповноваженим) сервісним партнером багатьох компаній - світових лідерів комп'ютерної індустрії. Сервісний центр компанії має контракти з компаніями Samsung, LG, Sony, Canon, Gorenje, BHK, Philips.

Також є партнером по обслуговуванню техніки всесвітньо відомих брендів: Acer, Asus, MSI, Whirlpool, APC, HP, Epson, Konica-Minolta, Xerox, Reellex, Prestigio, Brother, ViewSonic, MAG, Biostar, Belinea, Gainward, Powerware, Supra, Lexmark.

В сервісному центрі ТОВ ВКФ «Рома Лтд» працює понад 40 сертифікованих фахівців, виконуючи ремонт та обслуговування електронного устаткування.

У 2008 році компанія була реструктуризована і отримала сучасну організаційну структуру (рис. 2.1). Для підрозділів були призначені директори, які разом складають раду директорів під керівництвом генерального директора. Зараз компанія включає наступні підрозділи:

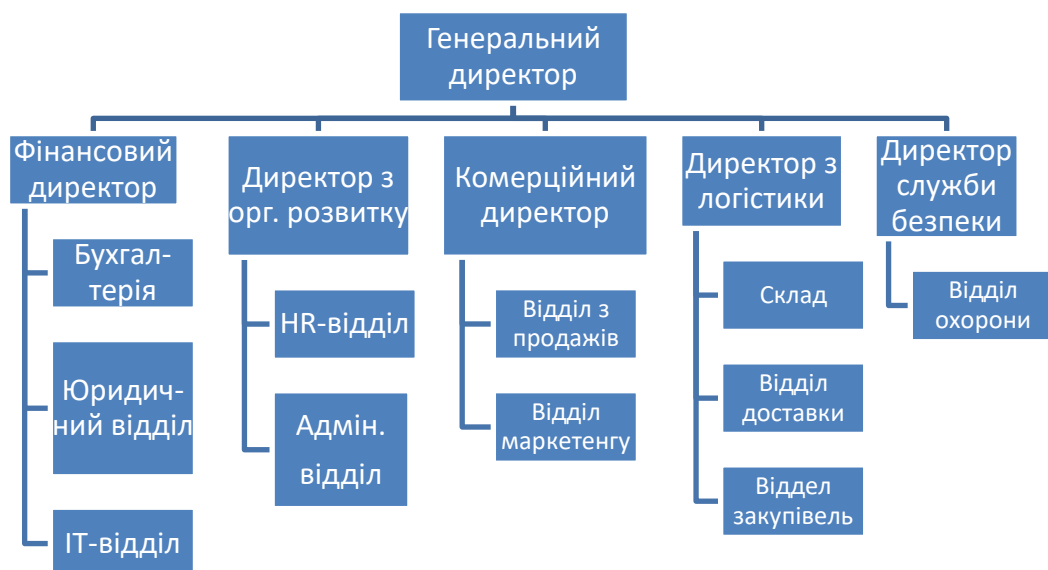


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*



## Ключові завдання підрозділів:

### 1. Продажі і маркетинг

- Розвиток дистрибуторської мережі і якості роботи кожного окремого дистрибутора.
- Запуск проекту виділених команд на базі ключових дистрибуторів.
- Забезпечення якісного мерчандайзингу в мережевій роздрібній торгівлі.
- Постійна ревізія і оновлення асортиментного портфеля.
- Розробка і проведення рекламних кампаній.
- Укладання договорів.
- Митне оформлення вантажів.

### 2. Логістика

- Робота над ефективністю складського господарства.
- Забезпечення безперебійної ланцюга поставок від виробника до дистрибуторів.

### 3. Організаційний розвиток

- Впровадження системи постійного навчання (тренінги та польове навчання).
- Впровадження системи контролю дотримання процедур.
- Забезпечення постійної оцінки персоналу.
- Прийняття кадрових рішень: просування і заміна персоналу.

### 4. Фінанси

- Автоматизація бухгалтерського і управлінського обліку.
- Забезпечення юридичного забезпечення.

### 5. Безпека

- Забезпечення економічної безпеки підприємства.
- Превентивна робота по запобіганню ризиків.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу [8].

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів [10].

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є такі:

- дослідження рентабельності й фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними обіговими коштами;
- об'єктивне оцінювання динаміки та стану ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства;
- оцінювання становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку й кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів [4].

Бухгалтерські звіти є найважливішою основою фінансового аналізу. Перед тим як приступити до їх обробки і фундаментального аналізу міститься у звітності інформації, аналітик повинен вивчити методику розрахунку окремих статей.

Джерелами інформації для аналізу фінансово - господарської діяльності є дані оперативного і бухгалтерського обліку.

Проведемо горизонтальний аналіз балансу за 2016-2018 рр. ТОВ ВКФ «Рома Лтд». Вихідні дані для аналізу представлено в табл. 2.1 (Додаток А).

Таким чином, у 2018 р. порівняно з 2017 р. спостерігається зменшення загального обсягу майна підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» на 16347 тис. грн., або на 2,83%, у т.ч. за рахунок зменшення необоротних активів на 898 тис. грн., або на 6,92% та зменшення оборотних активів – на 15449 тис. грн., або на 2,74%, зокрема за рахунок збільшення запасів на 32300 тис. грн., або на 18,53%. Позитивною є динаміка зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги – на 63485 тис. грн., або на 18,89%. У 2018 р. відбулося збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 5163 тис. грн., або на 921,96%, що позитивно вплине на платоспроможність підприємства.

При цьому поточні зобов'язання мають тенденцію до збільшення – на 6766 тис. грн., або на 1,23% та зменшення власного капіталу на 23113 тис. грн., або на 90,95%.

У табл. 2.2 наведена динаміка структури майна та його джерел в ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

Таким чином, найбільшу частку структури майна підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» становлять оборотні активи (93,16% структури у 2016 р. та 97,84% у 2018 р.). При цьому спостерігається збільшення їх частки на 0,09%. Висока питома вага оборотних активів у структурі балансу пояснюється специфікою діяльності підприємства, яке займається оптовою торгівлею.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз балансу ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016-2018 рр., %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					

## Продовження табл 2.2

1	2	3	4	5	6
Основні засоби:	6,79	2,25	2,16	-4,53	-0,09
первісна вартість	9,17	3,14	3,24	-6,03	0,10
знос	2,39	0,89	1,08	-1,50	0,19
Усього за розділом I	6,79	2,25	2,16	-4,53	-0,09
II. Оборотні активи					
Запаси	14,73	30,21	36,86	15,48	6,64
Виробничі запаси	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000
Товари	14,73	30,21	36,85	15,48	6,64
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	47,77	58,27	48,64	10,49	-9,63
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	0,08	0,00	0,00	-0,08	0,00
з бюджетом	0,06	0,00	4,51	-0,06	4,50
Інша поточна дебіторська заборгованість	29,02	3,81	6,75	-25,21	2,95
Гроші та їх еквіваленти	1,26	0,10	1,02	-1,16	0,92
Рахунки в банках	0,00	0,10	1,02	0,10	0,92
Витрати майбутніх періодів	0,05	0,02	0,02	-0,03	0,00
Інші оборотні активи	0,24	5,35	0,05	5,10	-5,30
Усього за розділом II	93,16	97,75	97,84	4,59	0,09
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	100	100	100	0	0
Пасив					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,08	0,34	0,35	-0,74	0,01
Капітал у дооцінках	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12,49	4,06	0,05	-8,43	-4,01
Неоплачений капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	13,57	4,41	0,41	-9,16	-4,00

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Векселі видані	9,77	6,15	0,00	-3,62	-6,15
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями					
за товари, роботи, послуги	75,73	89,31	98,13	13,58	8,83
за розрахунками з бюджетом	0,099	0,019	0,367	-0,080	0,348
за у тому числі з податку на прибуток	0,000	0,017	0,367	0,017	0,350
за розрахунками зі страхування	0,001	0,001	0,002	0,000	0,001
за розрахунками з оплати праці	0,002	0,001	0,001	-0,001	0,000
за одержаними авансами	0,806	0,000	0,000	-0,806	0,000
Інші поточні зобов'язання	0,024	0,119	1,086	0,095	0,967
Усього за розділом III	86,43	95,59	99,59	9,16	4,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0
Баланс	100	100	100	0	0

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Найбільшу частку структури джерел майна підприємства становлять поточні зобов'язання (86,43% структури у 2016 р. та 99,59% у 2018 р.). При цьому спостерігається збільшення його частки на 4%.

У 2018 р. порівняно з 2017 р. спостерігається зменшення чистого доходу підприємства на 67185 тис. грн., або на 10,62%.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016-2018 рр., тис.

грн.

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	328484	632560	565375	304076	-67185	92,57	-10,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	321985	614386	485882	292401	-128504	90,81	-20,92
Валовий прибуток	6499	18174	79493	11675	61319	179,64	337,40
Інші операційні доходи	14696	14996	25112	300	10116	2,04	67,46
Адміністративні витрати	4102	15417	5323	11315	-10094	275,84	-65,47
Витрати на збут	3623	483	5335	-3140	4852	-86,67	1004,55
Інші операційні витрати	14561	15512	94749	951	79237	6,53	510,81
Фін. результат від операційної діяльності	-1091	1758	-802	2849	-2560	-261,14	-145,62
Інші доходи	44445			-44445	0	-100,00	0,00
Інші витрати	44435	36	19050	-44399	19014	-99,92	52816,67
Фінансовий результат до оподаткування	-1081	1722	-19852	2803	-21574	-259,30	-1252,85
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1097	1202	3261	105	2059	9,57	171,30
Чистий фінансовий результат	-2178	520	-23113	2698	-23633	-123,88	-4544,81

\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

Негативним є зменшення чистого прибутку у 2018 р. на 23633 тис. грн. або на 4544,81%. За результатами 2016 року був отриманий чистий збиток у розмірі 2178 тис. грн., а в 2017 р. підприємство вийшло на чистий прибуток у розмірі 520 тис. грн., в 2018 році знову отримали чисті збитки у розмірі 23113 тис. грн.

Для фінансового аналізу необоротних активів використовується ряд показників, які наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників стану основних засобів ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016-2018 рр.

Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Показники стану основних засобів			
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,260	0,284	0,334
Коефіцієнт зносу нематеріальних активів	0	0	0
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,740	0,716	0,666
Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	0	0	0
Показники ефективності використання основних засобів			
Віддача основних засобів	26,41	25,30	27,18
Місткість основних засобів	0,039	0,021	0,025
Рентабельність основних засобів	-0,175	0,040	-1,913
Озброєність основними засобами	159,46	152,74	156,95
Відношення необоротних активів до оборотних активів	0,073	0,023	0,022

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Показники стану необоротних активів мають незадовільну оцінку. Оскільки, коефіцієнти зносу у динаміці мають зменшуватися, а на підприємстві ТОВ ВКФ «Рома Лтд» коефіцієнти зносу зростають. Отже основні фонди спрацьовуються. Хоча коефіцієнт зносу має невисокі

значення, у 2016 році – 0,26, у 2017 році – 0,284, у 2018 році – 0,334. Даний коефіцієнт свідчить, що у 2016 році 26% основних фондів були спрацьовані, у 2017 році – 28,4%, а у 2018 році – 33,4%.

Оскільки, коефіцієнт зносу зростає, коефіцієнт придатності зменшується. Даний коефіцієнт свідчить, що у 2016 році 74% основних фондів були придатними, у 2017 році – 71,6%, а у 2018 році – 66,6%.

Віддача необоротних активів зростає, тобто на підприємстві ТОВ ВКФ «Рома Лтд» підвищується ефективність використання необоротних активів. Так віддача основних засобів у 2016 році становила – 26,41, у 2017 році – 25,30, а в 2018 році – 27,18.

Озброєність основними засобами має незначну тенденцію до скорочення. Даний коефіцієнт у 2016 році становив – 159,46, у 2017 році – 152,74, а в 2018 році – 156,95.

У табл. 2.5 наведена динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» на основі даних балансу.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ділової активності ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016-2018рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	
				2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6
Оборотність активів, оборотів	1,79	0,57	0,59	-1,22	0,02
Фондовіддача, грн./грн.	26,41	25,30	27,18	-1,11	1,88
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,92	1,12	1,03	-0,80	-0,09
Період одного обороту обігових коштів, днів	187,17	320,91	349,20	133,74	28,30



Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності запасів	5,96	1,76	1,18	-4,20	-0,59
Період одного обороту запасів, днів	60,38	204,23	306,11	143,86	101,88
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,33	1,77	1,68	-0,56	-0,08
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	154,56	203,79	213,78	49,23	9,99
Коефіцієнт оборотності готової продукції	12,17	3,63	2,74	-8,54	-0,89
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	153,97	293,26	351,56	139,28	58,30
Період операційного циклу, днів	214,93	408,02	519,89	193,09	111,87
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,20	24,89	245,82	11,69	220,92

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Коефіцієнт оборотності активів визначає частку чистої виручки в активах підприємства. Він показує, скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи. Він повинен збільшуватись. Аналізуючи дані підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» у 2016-2018 рр., можна зробити висновок про зниження показника в 2018 порівняно з 2017 роком на 1,2 пункти (0,59). Показник мав тенденцію до зниження. Отже, на підприємстві кількість отриманої виручки від реалізації продукції зменшилась на одиницю коштів, інвестованих в активи, що мало негативний вплив на підприємство. Підприємству необхідно збільшувати виручку від реалізації продукції.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, у скільки разів виручка перевищує кредиторську заборгованість підприємства.

В динаміці простежувалась тенденція поступового зниження показника протягом 2016-2018 років з 2,34 до 1,02, що можна вважати наслідком зростання обсягів кредиторської заборгованості ТОВ ВКФ «Рома Лтд» порівняно з чистим доходом від реалізації продукції. Така тенденція не відповідає нормативу, відповідно до якого має зростати показник оборотності кредиторської заборгованості. Зниження значення показника вказує на недієвість політики управління кредиторською заборгованістю.

Строк погашення кредиторської заборгованості характеризує термін перебування коштів ТОВ ВКФ «Рома Лтд» у стані кредиторської заборгованості, тобто період, протягом якого воно перераховує кошти за отримані кредити. Показник має зменшуватись. Протягом 2016-2018 рр. спостерігалось зростання терміну оплати рахунків більш ніж на 58,3 днів. В 2018 році строк погашення кредиторської заборгованості складав близько 351,56 днів, показник мав тенденцію до зростання. Це є негативним явищем для підприємства і вказує на погіршення управління кредиторською заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості визначає відношення виручки підприємства до середньої величини дебіторської заборгованості за період. Коефіцієнт показує, у скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість. Показник повинен збільшуватись. В період з 2016-2018 рр. показник коливався від 2,33 в 2016 році до 1,68 в 2018 році. В 2017 році спостерігалось зниження показника на 0,56 пунктів, причиною стало зменшення чистого доходу від реалізації на 67185 тис. грн., в 2018 році показник зменшився на 0,08 пунктів. Зниження показника має негативне значення для підприємства і вказує на більш стрімке збільшення дебіторської заборгованості порівняно з чистим доходом від реалізації. Стрімке зниження показника в 2017 році можна пояснити неспроможністю покупців вчасно розраховуватись за надані товари чи послуги, що призвело до росту дебіторської заборгованості. В 2018 році

спостерігався незначний спад показника, що свідчить про зростання обсягів заборгованості.

Строк погашення дебіторської заборгованості визначає відношення періоду аналізу до коефіцієнта обертання дебіторської заборгованості. Цей коефіцієнт показує середній термін інкасації дебіторської заборгованості, тобто період її погашення. Показник має зменшуватись. В динаміці спостерігалось збільшення терміну оплати дебіторської заборгованості. В 2017 році кількість днів погашення дебіторської заборгованості збільшилось на 49,23 днів, а в 2018 - на 9,99 дні. Збільшення строків дебіторської заборгованості має негативний вплив, оскільки підприємство не отримувало кошти за надані товари та послуги і не мало змоги використовувати ці кошти в господарській діяльності. Підприємству необхідно покращувати політику управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів показує відношення собівартості реалізованої продукції до середньої величини запасів у періоді. Повинен зростати. У 2016-2018 роках спостерігався незначний спад показника від 5,96 пунктів у 2016 році до 1,76 пунктів у 2017 році, а в 2018 році спостерігалось зниження показника до 1,18 пунктів, зниження показника можна пояснити більш стрімким збільшенням запасів. Показник має тенденції до зниження, що є негативним явищем для підприємства. Така динаміка вказує на здійснення неефективної збутової політики і наднормове накопичення на складах та у магазинах підприємства товарів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу визначає відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньої вартості власного капіталу. Повинен збільшуватись. ТОВ ВКФ «Рома Лтд» з року в рік демонструвало значний ріст по коефіцієнту оборотності власного капіталу. Так, у 2017 році у порівнянні з 2016 роком коефіцієнт оборотність власного капіталу збільшився на 11,69 пункти і складав 24,89 пунктів проти 13,20 у 2016 році. Отже, частка чистої виручки від реалізації продукції по відношенню до

власного капіталу зменшувалась. Звідси можна зробити висновок про зниження ефективності використання коштів власників компанії.

Ліквідність ТОВ ВКФ «Рома Лтд» – це спроможність підприємства перетворювати активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їхнього терміну оплати. Аналіз ліквідності здійснюється на підставі порівняння обсягу поточних зобов'язань із наявністю ліквідних коштів. Результати розраховуються як коефіцієнти ліквідності за інформацією з відповідної фінансової звітності.

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні активів згрупованих за ступенем їхньої ліквідності і розташовані у порядку зменшення ліквідності з пасивами згрупованими за термінами їхнього погашення у порядку зростання термінів.

Поточна ліквідність свідчить про платоспроможність або неплатоспроможність господарюючого суб'єкта на найближчий до даного моменту проміжок часу. Перспективна ліквідність являє собою прогноз платоспроможності на основі порівняння майбутніх надходжень і платежів.

Ліквідність балансу ТОВ ВКФ «Рома Лтд» проаналізована у табл. 2.6.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні умови:

$$A1 \geq P1$$

$$A2 \geq P2$$

$$A3 \geq P3.$$

Баланс є меншою мірою або більшою мірою ліквідним, якщо не виконується одна або дві з наведених вище умов. Баланс є неліквідним, якщо не виконується жодна з трьох умов.

Порівняння  $A1 - P1$  та  $A2 - P2$  відображає поточну ліквідність балансу, зіставлення  $A3 - P3$  відображає перспективну ліквідність, що дає змогу прогнозувати платоспроможність а основі порівняння майбутніх надходжень і платежів.

Таблиця 2.6

Ліквідність балансу ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016-2018 рр.

Група	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Група	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Високо-ліквідні	2305	560	5723	Найбільш-термінові	156962	551436	558202
Середньо-ліквідні	141474	388919	336008	Коротко-строкові	0	0	0
Низько-ліквідні	54000	348552	413152	Довго-строкові	0	0	0
Важко-ліквідні	12535	13094	12195	Постійні	24876	25413	2300

\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

Отже, у 2017 р. в балансі підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» не виконується жодна з трьох умов, тому баланс підприємства є неліквідним. За 2016-2018 рр. зіставлення АЗ – ПЗ відповідає умові, тобто підприємство має перспективну ліквідність.

Динаміка відносних показників ліквідності ТОВ ВКФ «Рома Лтд» наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Відносні показники ліквідності та платоспроможності ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016-2018 рр.

Назва показника	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Показники ліквідності			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,01
Коефіцієнт уточненої ліквідності	0,91	0,65	0,61
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,08	1,02	0,98
Коефіцієнт маневреності	0,50	0,49	-4,25

## Продовження табл. 2.7

Показники платоспроможності			
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 1-го ступеня	2,00	1,96	0,19
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 2-го ступеня	2,00	1,96	0,19
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 3-го ступеня	2,00	1,96	0,19

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Коефіцієнт загальної ліквідності визначає, що у 2018 року 108% поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок усіх оборотних активів, а в 2018 р. – 98%. Зменшення його розглядається як негативна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства.

Значення цього показника нижче одиниці у 2018 році – 0,98 (істотне перевищення зобов'язань над поточними активами), то можна говорити про високий фінансовий ризик для кредиторів підприємства (пов'язаному з тим, що підприємство не в змозі оплатити свої рахунки).

Коефіцієнт швидкої ліквідності, показує, що 91% поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок усіх оборотних активів за виключенням запасів. Відбувається поступове скорочення даного показника із 0,91 у 2018 р., до 0,61 - 2018 р. Дана динаміка є негативною.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, показує частку негайного погашення поточних зобов'язань за рахунок наявних у розпорядженні грошових коштів і поточних фінансових інвестицій. За аналізований період значення показника значно нижче нормативного значення, і становить 0,01. Тобто, можна констатувати, що на підприємстві не вистачає власних грошових коштів для покриття поточних зобов'язань.

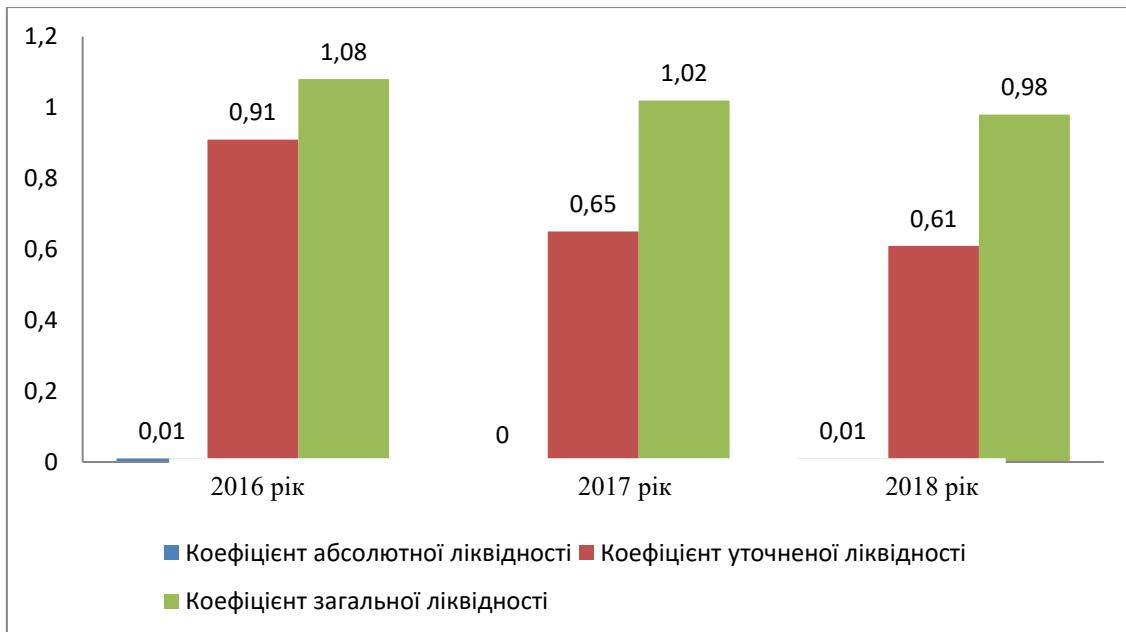


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності ТОВ ВКФ «Рома Лтд» в 2016-2018 рр.

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Із розрахунку показників ліквідності можна відмітити, що платоспроможність підприємства у 2018 році значно погіршилася. Про що свідчить, скорочення показників ліквідності, при чому всі показники ліквідності за 2016-2018 рр. значно менше нормативного значення.

Коефіцієнти довгострокового фінансового забезпечення першого, другого та третього ступенів свідчать про покриття необоротних активів довгостроковим капіталом та характеризують рівень дотримання фінансової рівноваги підприємства у коротко та довгостроковому періодах. За аналізований період у ТОВ ВКФ «Рома Лтд» показники платоспроможності зменшуються, що є негативним.

На підприємстві ОВ ВКФ «Рома Лтд» існує криза ліквідності (підприємство є неплатоспроможним або є її реальна загроза). Цьому можуть сприяти: незадовільна структура капіталу, незадовільна робота з дебіторами, високий обсяг кредиторської заборгованості, великі обсяги низько ліквідних оборотних активів.

Наступним етапом аналізу є оцінювання перспектив втрати платоспроможності. Для цього слід розрахувати коефіцієнт втрати платоспроможності:

$$K_{\text{ВтратП}} = \frac{K_{\text{заг.л.1}} + 0,25(K_{\text{заг.л.1}} - K_{\text{заг.л.0}})}{2} \quad (2.1)$$

де,  $K_{\text{заг.л.1}}$  та  $K_{\text{заг.л.0}}$  – коефіцієнти загальної ліквідності на кінець та початок періоду відповідно.

На кінець 2017 р.

$$K_{\text{втрата}} = \frac{1,02 + 0,25 * (1,02 - 1,08)}{2} = 0,504 \quad (2.2)$$

На кінець 2018 р.

$$K_{\text{втрата}} = \frac{0,98 + 0,25 * (0,98 - 1,02)}{2} = 0,486 \quad (2.3)$$

$K_{\text{ВтртП}} \leq 1$ , отже у найближчому майбутньому підприємству загрожує втрата платоспроможності.

Оскільки за результатами розрахунків коефіцієнта загальної ліквідності та коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами структура балансу є незадовільною, а підприємство неплатоспроможним, то слід розрахувати коефіцієнт відновлення платоспроможності:

$$K_{\text{ВідновП}} = \frac{K_{\text{заг.л.1}} + 0,5(K_{\text{заг.л.1}} - K_{\text{заг.л.0}})}{2} \quad (2.4)$$

де,  $K_{\text{заг.л.1}}$  та  $K_{\text{заг.л.0}}$  – коефіцієнти загальної ліквідності на кінець та початок періоду відповідно.

На кінець 2017 р.

$$K_{\text{віднов}} = \frac{1,02 + 0,5 * (1,02 - 1,08)}{2} = 0,497 \quad (2.5)$$

На кінець 2018 р.

$$K_{\text{віднов}} = \frac{0,98 + 0,5 * (0,98 - 1,02)}{2} = 0,481 \quad (2.6)$$

$K_{\text{Віднов.П}} \leq 1$ , то протягом шести місяців підприємство не в змозі буде відновити власну платоспроможність.



Із проведених розрахунків можемо відзначити, що підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд» має незадовільну структуру балансу та протягом шести місяців не в змозі буде відновити власну платоспроможність, а всі показники ліквідності мають значення менше нормативного. У підприємства ознаки критичної неплатоспроможності.

Фінансова стійкість – це здатність підприємства функціонувати і розширюватися, зберігати рівновагу активів і пасивів у мінливому економічному середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику.

У світовій обліково-аналітичній практиці розроблена система фінансово-економічних коефіцієнтів, які відображають різні аспекти структури активів і пасивів балансу, характеризують фінансову стійкість. Зокрема, основні показники фінансової стійкості подані у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ ВКФ «Рома Лтд»  
за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	
				2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,136	0,044	0,004	-0,092	-0,040
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,864	0,956	0,996	0,092	0,040
Коефіцієнт фінансового ризику	6,369	21,699	242,697	15,330	220,998

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,500	0,489	-4,254	-0,011	-4,743
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	0,073	0,022	-0,018	-0,051	-0,040
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,230	0,036	-0,024	-0,195	-0,059

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу у загальній вартості усіх пасиві. За аналізований період у структурі пасивів підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» частка власного капіталу менше 50%. Коефіцієнт автономії за роки має значення 0,132; 0,044 та 0,004. Вважається, чим вищий рівень показника, тим більш фінансово стійким є підприємство. Отже, можна зробити висновок, що коефіцієнт автономіє має дуже низьке значення, що обумовлене низькою часткою власного капіталу у структурі балансу.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує частку зобов'язань у валюті балансу. Отже, у 2016 р. частка позикового капіталу становила 86,4%, у 2017 р. – 95,6%, у 2018 р. – 99,6%. Зростання коефіцієнта концентрації позикового капіталу обумовлене зростанням поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує, скільки позикових коштів підприємство залучило на 1 грн. власного капіталу. Цей коефіцієнт є одним з основних індикаторів фінансової стійкості. Отже, на 1 грн. власного капіталу

у 2016 р. підприємство залучило 6,369 грн. позикових коштів, у 2017 р. – 21,699 грн., у 2018 р. – 242,697 грн. Чим більше його значення, тим більший фінансовий ризик. Тобто, підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд» має дуже високе значення фінансового ризику, яке має тенденцію до зростання.

Коефіцієнт страхування бізнесу показує, скільки коштів резервного капіталу припадає на 1 грн. всього капіталу підприємства. Даний коефіцієнт дорівнює 0, оскільки у підприємства не існує резервного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує частку власного капіталу, вкладеного в оборотні активи і характеризує зростання ступеня мобільності власного капіталу, а саме ту частину власного капіталу, що перебуває в обігу і забезпечує необхідну гнучкість у використанні коштів. За аналізований період коефіцієнт маневреності має від'ємне значення -4,254, тобто у підприємства не має вільних обігових коштів. Хоча у 2016 році коефіцієнт маневреності становив – 0,5, а в 2017 році – 0,489.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами характеризує частку оборотних активів, які сформовані за рахунок власних фінансових ресурсів. Цей показник показує здатність підприємства самостійно фінансувати свою поточну діяльність. Значення даного показника у 2016 році становило 0,073, в 2017 році – 0,022. В 2018 році підприємство не змогло самостійно фінансувати свою поточну діяльність, на що вказує від'ємне значення показника - 0,018.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами характеризує рівень достатності власних оборотних коштів для формування запасів. Даний коефіцієнт має від'ємне значення, що свідчить про відсутність власних оборотних коштів в ТОВ ВКФ «Рома Лтд» у 2018 році.

Розрахунок показників, які характеризують наявність відповідних джерел формування запасів.

Наявність власних оборотних коштів для формування запасів:

$N_B = \text{ВОК}$

Наявність власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для формування запасів:

$$Нв+Дз= ВОК+ Дз$$

Наявність загальної величини джерел формування запасів (власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань та короткострокових кредитів і позик) для формування запасів:

$$Нв+Дз+Кз= ВОК+ Дз+ Кз$$

Розрахунок показників забезпеченості запасів відповідними джерелами їх формування.

Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів:

$$Зв= ВОК - З.$$

Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів та довгострокових зобов'язань для формування запасів:

$$Зв+Дз= (ВОК+ Дз) - З.$$

Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань та короткострокових кредитів і позик для формування запасів:

$$Зв+Дз+Кз= (ВОК+ Дз+ Кз) - З.$$

Розрахунок трьох показників забезпеченості запасів відповідними джерелами їх формування (Зв, Зв+Дз, Зв+Дз+Кз) дає змогу класифікувати типи фінансової стійкості.

Визначення типу фінансової стійкості.

У табл. 2.9 наведена динаміка абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

Абсолютна фінансова стійкість. Виконуються наступні умови (запаси покриваються повністю власними оборотними коштами):

$$Зв \geq 0$$

$$Зв+Дз \geq 0$$

$$Зв+Дз+Кз \geq 0$$

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6
Власні обігові кошти	12438	12430	-9785	-8	-22215
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити та позики	12438	12430	-9785	-8	-22215
Запаси	0	0	0	0	0
Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	12438	12430	-9785	-8	-22215
Загальний розмір основних джерел покриття запасів	54000	348552	413152	294552	64600
Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	-41562	-336122	-422937	-294560	-86815
Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	-41562	-336122	-422937	-294560	-86815
Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	-41562	-336122	-422937	-294560	-86815

\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

Нормальна фінансова стійкість. Виконуються наступні умови (запаси покриваються за допомогою власних оборотних коштів та довгострокових зобов'язань):

$$Зв < 0$$

$$Зв + Дз \geq 0$$

$$Зв+Дз+Кз \geq 0$$

Нестійкий фінансовий стан. Виконуються наступні умови (запаси покриваються за допомогою власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань та поточних кредитів і позик):

$$Зв < 0$$

$$Зв+Дз < 0$$

$$Зв+Дз+Кз \geq 0$$

Критичний фінансовий стан. Запаси не покриваються джерелами їх формування:

$$Зв < 0$$

$$Зв+Дз < 0$$

$$Зв+Дз+Кз < 0.$$

Отже, у 2018 р. спостерігається критичний фінансовий стан підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд», а також існує нестача власних обігових коштів у розмірі 9785 тис. грн.

Крім визначення фінансової стійкості за даними балансу, оцінювання фінансової стійкості передбачає аналіз факторів формування показників, які характеризують стабільність функціонування підприємства з позицій забезпечення прибутковості операційної діяльності. Серед цих показників чільне місце належить порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості, які розраховуються за даними ф. 2 Звіт про фінансові результати (табл. 2.10).

Поріг рентабельності – це показник, який характеризує суму операційного доходу, що забезпечує повне покриття операційних витрат підприємства. Чим менша величина порога рентабельності, тим більш фінансово стійким є підприємство. На основі даного показника, можна відзначити, що діяльність підприємства за аналізований період є фінансово нестійкою. У 2016 році поріг рентабельності становив 344415,67 тис. грн., у 2017 році – 645584,17 тис. грн., а в 2018 році – 591465,41 тис. грн.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для розрахунку порога рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Операційний дохід	343180	647556	590487
Операційні витрати	344271	645798	591289
У тому числі: змінні витрати	40178	70222	106465
постійні витрати	304093	575576	484824
Маржинальний дохід	303002	577334	484022
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-1091	1758	-802
Поріг рентабельності	344415,67	645584,17	591465,41
Запас фінансової стійкості	-0,36	0,30	-0,17

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Запас фінансової стійкості – це показник, який характеризує максимально допустимий відсоток зменшення операційного доходу доти, доки операційна діяльність залишатиметься беззбитковою. Чим вище значення запасу фінансової стійкості, тим підприємство є більш фінансово стійким. Запас фінансово стійкості підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» має тенденцію до скорочення, що є негативною тенденцією, і має високі значення: 2016 р. – (-0,36)%, у 2017 р. – 0,30%, у 2018 р. – (-0,17)%.

Ефективність господарської діяльності оцінюють шляхом порівняння фінансових результатів та витрат. Водночас сума прибутку характеризує лише абсолютний ефект. Щоб зробити висновок про рівень відносної ефективності, отриманий прибуток необхідно зіставити з вкладеним

капіталом, використаними ресурсами або здійсненими витратами. Для цього обчислюють показники рентабельності (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз рентабельності ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016- 2018 рр.

Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Показники рентабельності та окупності витрат			
Рентабельність виробничих витрат	2,018	2,958	16,361
Рентабельність операційних витрат	-0,317	0,272	-0,136
Коефіцієнт окупності вироб. витрат	1,020	1,030	1,164
Коефіцієнт окупності операційні витрат	0,997	1,003	0,999
Чиста рентабельність продажів	-0,663	0,082	-4,088
Чиста рентабельність доходу від операційної діяльності	-0,635	0,080	-3,914
Показники рентабельності капіталу (активів) (ресурсні показники)			
Чиста рентабельність сукупного капіталу (усіх активів)	-1,188	0,137	-4,064
Чиста рентабельність власного капіталу	-8,755	2,068	-166,803
Період окупності сукупного капіталу	-84,167	730,928	-24,604
Період окупності власного капіталу	-11,421	48,355	-0,600

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Показники рентабельності, що базуються на витратному підході характеризують прибутковість здійснених витрат у процесі діяльності підприємства. Так, у ТОВ ВКФ «Рома Лтд» підвищується ефективність здійснених витрат, про що свідчить підвищення показника рентабельності виробничих витрат із 2,018% у 2016 р. до 16,361% у 2018 р. Рентабельність операційних витрат має тенденцію до зниження із -0,317% у 2016 р. до -0,136% у 2018 р.



У діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд» негативним є спадання дохідних показників рентабельності. Так, рентабельність продажів у 2016 році склала - 0,663%, оскільки у 2016 році підприємство за результатами діяльності отримало чисті збитки. У 2017 р. рентабельність продажів становила 0,082%. А в 2018 році рентабельність продажів склала -4,088%, чистий збиток підприємства становив – 23113 тис. грн.

У 2016р., 2018 р. ресурсні показники також мають від’ємні значення, що обумовлено отриманням чистого збитку у розмірі 2178 тис. грн. та 23113 тис. грн. відповідно.

Точку беззбитковості в грошових одиницях обчислюють за формулою:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу}} \quad (2.7)$$

Таблиця 2.12

Вихідні дані для розрахунку точки беззбитковості ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4
Операційний дохід	343180	647556	590487
Операційні витрати	344271	645798	591289
У тому числі: змінні витрати	40178	70222	106465
постійні витрати	304093	575576	484824
Маржинальний дохід	303002	577334	484022
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-1091	1758	-802
Коефіцієнт маржинального доходу	0,88	0,89	0,82
Точка беззбитковості	344415,67	645584,17	591465,41

\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

Із аналізу табл. 2.12 можемо зробити висновок, що у 2016 році точка безбитковості становила 344415,67 тис. грн., у 2017 році – 645584,17 тис. грн., у 2018 році – 591465,41 тис. грн.

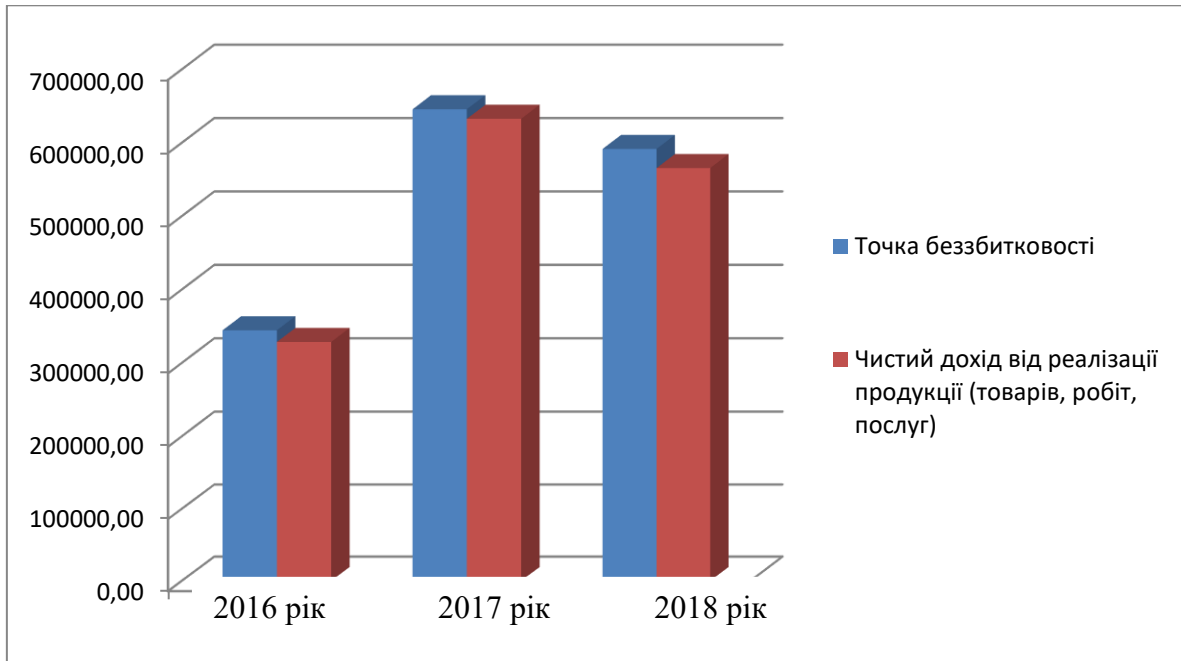


Рис. 2.3. Динаміка безбитковості діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016-2018 рр., тис. грн.

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

У процесі дослідження проводиться зіставлення темпів зростання чистого прибутку, чистого доходу, та величини активів. Про підвищення ділової активності у загальному вираженні свідчить наступне співвідношення:

$$T_{\text{чп}} > T_{\text{чд}} > T_{\text{А}} > 100 \% \text{ (золоте правило економіки підприємства).}$$

де  $T_{\text{чп}}$  – темп росту чистого прибутку,

$T_{\text{чд}}$  – темп росту чистого доходу,

$T_{\text{А}}$  – темп росту сукупних активів підприємства.

У 2017 р.:

$123,88 > 92,57 > 214,67 > 100 \% \text{ (золоте правило економіки підприємства).}$

У 2018 р.:

$-4544,81 > -10,62 > -2,83 > 100 \%$  (золоте правило економіки підприємства).

Отже, у 2017 р. порівняно з 2018 р. у підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» золоте правило економіки спостерігається.

$T_A > 100 \%$  означає, що економічний потенціал підприємства зростає, тобто розширюються масштаби його діяльності.  $T_{чд} > T_A$  означає, що зростання чистого доходу випереджає зростання величини активів, що свідчить про підвищення ефективності використання майнових ресурсів.

$T_{чп} > T_{чд}$  означає, що прибуток зростає швидше, ніж чистий дохід, що може бути результатом зменшення собівартості продукції або підвищення її рентабельності.

У 2018 р. золотому правилу економіки не відповідає жодна з умов, що свідчить про значне погіршення діяльності підприємства.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану Підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» можна зробити наступні висновки:

- показники рентабельності у 2018 році мають негативне значення, оскільки за результатами діяльності підприємство отримало чисті збитки у розмірі 23113 тис. грн.;
- всі показники ліквідності мають значення нижче нормативного, тобто підприємство не зможе покрити поточні зобов'язання;
- у 2018 році відбулося стрімке зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, тому ділова активність підприємства знизилася.

### **2.3. Аналіз зовнішньоекономічної та дистрибуторської діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд»**

Зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві займається відділ маркетингу, керує і очолює який комерційний директор.

Основними завданнями ЗЕД підприємства є розробка і укладення контрактів з іноземними фірмами, митне оформлення та здійснення інших митних процедур з одержання та відправлення вантажів

Виконання зовнішньоекономічної діяльності включає в себе наступні функції:

- розробка і укладення контрактів з іноземними фірмами, контроль над виконанням контрактів і станом розрахунків за ними;
- забезпечення переговорів з іноземними фірмами, пов'язаних з укладенням контрактів;
- забезпечення оформлення митної документації;
- забезпечення необхідними документами підрозділів підприємства;
- переказ іноземної технічної і комерційної літератури, переговорів з іноземними представниками.

На підприємстві ТОВ ВКФ «Рома Лтд» основні завдання та обов'язки по створенню дистрибуторської мережі покладені на відділ маркетингу, в обов'язки якого входить:

- Розвиток дистрибуторської мережі і контроль якості роботи кожного окремого дистрибутора.
- Запуск проекту виділених команд на базі ключових дистрибуторів.
- Забезпечення якісного мерчандайзингу в мережевій роздрібній торгівлі.
- Постійна ревізія і оновлення асортиментного портфелю.
- Розробка і проведення рекламних і трейд-маркетингових заходів.

Канал розподілу ТОВ ВКФ «Рома Лтд» виконує певний набір функцій, необхідних для здійснення обміну. Функції підприємства щодо каналів розподілу переважно наступні:

- укладення договорів зі споживачами або посередниками;
- вивчення результатів сегментації ринку й планування реклами;
- облік і контроль виконання договорів;
- розробка плану відвантаження товарів клієнтам;

- організація прийому, зберігання, упакування, сортування й відвантаження товарів клієнтам;
- інформаційне, ресурсне й технічне забезпечення збуту товарів;
- стимулювання збуту;
- установа зворотного зв'язку зі споживачами та його регулювання.

Злагоджена робота каналів розподілу багато в чому залежить від відносин між його учасниками. Іноді можливе виникнення конфліктів між підприємствами різних рівнів, але ТОВ ВКФ «Рома Лтд» має надійних партнерів, з якими укладає партнерські угоди на взаємовигідних основах вже більше ніж 20 років.

Станом на жовтень 2019 р. компанією укладені дистрибуторські контракти з компаніями: 3Com, Acer, Alcatel Lucent, APC, Apple, Belkin, Biostar, Brother, Canon, Chief, Crumpler, Dell, D-Link, Epson, Foxconn, FSP, Hercules/Trustmaster, Hewlett-Packard, Gear4, Genius, IBM, JVC, Kingmax, Kingston, Leadtek, LG Electronics, Logitech, Eaton, Microlab, Microsoft, Mitsumi, MSI, NEC, Nikon, Novell, PALIT, Panasonic, Projecta, PowerColor, Ricoh, Samsung, Samsung Semiconductor, Sandisk, Sony, Sony VAIO, Symantec, TANDBERG, Transcend, WD, Xerox, XFX.

Для того щоб стати партнером ТОВ ВКФ «Рома Лтд», необхідно подати заявку на співпрацю, а також заповнити анкету-запит на офіційному сайті ТОВ ВКФ «Рома Лтд». Після розгляду заявки, якщо компанія за обсягами продажів відповідає мінімальним вимогам, з потенційним партнером зв'яжеться уповноважений представник для обговорення умов праці і планування зустрічі.

У деяких випадках уповноважений представник ТОВ ВКФ «Рома Лтд» може вимагати надати нотаріально завірені копії документів про заснування і свідоцтво про реєстрацію юридичної особи, довідку з податкової інспекції про відсутність недоплати по податках і обов'язковим платежам до бюджетів всіх рівнів і позабюджетних фондів, довідку з банку, який обслуговує

майбутнього партнера про його фінансову спроможність, завірену копію балансового звіту за минулий період.

Партнери, які виконують всі вимоги і надали необхідний пакет документів, мають можливість отримати відтермінування платежів, або товарний кредит, залежно від якості та швидкості зростання обсягів продажу, фінансової дисципліни, та відповідності вимогам до дилера.

ТОВ ВКФ «Рома Лтд» використовує два канали розподілу: непрямий трирівневий канал розподілу та непрямий дворівневий канал розподілу.

На шляху товару від виробника до споживача підприємство виступає посередником. Оскільки ряд товарів підприємство купує у виробників, то місце фірми в першому ланцюзі від виробника до споживача буде виглядати наступним чином (рис. 2.4).

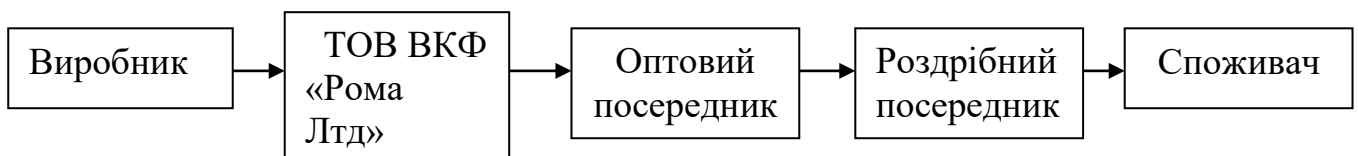


Рис. 2.4. Місце ТОВ ВКФ «Рома Лтд» в ланцюзі від виробника до споживача в трирівневому каналі розподілу

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Філіал ТОВ ВКФ «Рома Лтд», розташований в Києві, також співпрацює напряму с роздрібними посередниками і використовує відповідно дворівневий канал розподілу (рис. 2.5).

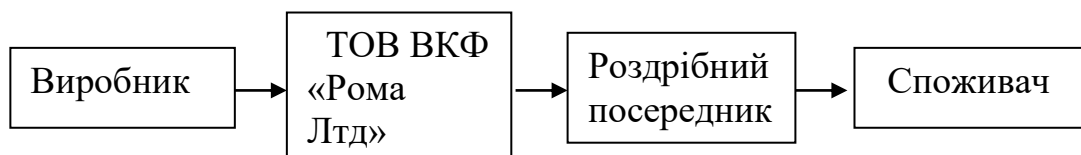


Рис. 2.5. Місце ТОВ ВКФ «Рома Лтд» в ланцюзі від виробника до споживача в дворівневому каналі розподілу

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Основними каналами розподілу продукції є співпраця з постійними клієнтами, які були напрацьовані ще в період перших років діяльності.

ТОВ ВКФ «Рома Лтд» має надійних партнерів як і з боку виробників, так і з боку оптових та роздрібних посередників, з якими налагоджена дистрибуторська мережа. Але, через складну економічну ситуацію в Україні можна прослідкувати тенденцію скорочення кількості партнерів зі сторони оптових та роздрібних посередників.

Кількість замовлень в період з 2015 року по 2018 рік зменшилась на 45% (рис. 2.6).

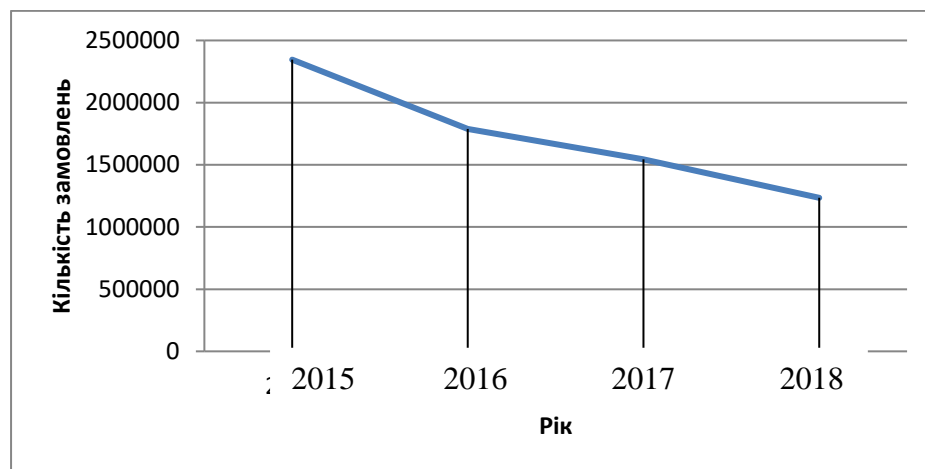


Рис. 2.6. Кількість замовлень в період з 2015 по 2018 рр.

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Для того щоб збільшити клієнтську базу, підприємство зараз почало шукати нові контакти в різних областях України, але поки що, здебільшого через економічну ситуацію в країні, компанія не знайшла перспективних партнерів.

Для того щоб краще зрозуміти в якому стані перебуває дистрибуторська мережа компанії, а також для того щоб визначити, які необхідно провести заходи для її покращення, було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## SWOT-аналіз дистрибуторської мережі ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість користування інноваційними технологіями.</li> <li>2. Стійкий попит на продукцію.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність економічної ситуації в країні.</li> <li>2. Зростання конкуренції.</li> <li>3. Зменшення доходів населення.</li> </ol>
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Одна з найбільших та найвідоміших торгових марок VAD дистрибуції в Україні.</li> <li>2. Гарний імідж компанії на ринку.</li> <li>3. Довгострокові партнерські угоди з більш ніж 1700 ІТ-підприємствами в усіх регіонах України.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільне фінансове становище компанії.</li> <li>2. Недостатньо кваліфікований персонал в відділі маркетингу.</li> <li>3. Стандартні методи просування продукції.</li> <li>4. Досить давно не проводились дослідження по вивченню нових каналів збуту.</li> <li>5. Збільшення дебіторської заборгованості.</li> </ol>

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*

Складена матриця SWOT-аналізу дозволить мені розробити перелік першочергових заходів, що повинна провести компанія для підвищення ефективності своєї дистрибуторської мережі.



## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «Рома Лтд»**

### **3.1. Шляхи удосконалення маркетингової діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд»**

Попереднє дослідження показало, що підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд», з часу свого заснування, має добре розвинену дистрибуторську мережу з надійними довгостроковими контрактами, але через складну економічну ситуацію в Україні кількість замовлень була зменшена.

Основні проблеми в діяльності ТОВ ВКФ «Рома Лтд»:

1. Зменшення замовлень від старих дилерів та збільшення їх дебіторської заборгованості.
2. Недостатньо кваліфікований персонал у відділі маркетингу.
3. Стандартні методи просування продукції.

Перед тим як проводити пошуки нових партнерів, компанія повинна провести аналіз тих посередників з якими вона вже працює, і які є збитковими для неї.

Перший крок, який повинне зробити підприємство – провести аналіз дебіторської заборгованості. В другому розділі даної роботи ми можемо побачити, що компанія має проблеми в управлінні політикою дебіторської заборгованості. Доцільно буде попередньо розділити всіх дилерів на дві групи: перша не має боргів або їх заборгованість знаходиться на певному прийнятному рівні, а друга має досить високий рівень заборгованості і їх діяльність слід піддати ретельному аналізу.

Склавши повний реєстр таких боргів, компанія прийме рішення про способи роботи з ними і зможе домогтися скорочення боргів, застосовуючи як тактичні прийоми при переговорах, так і змінені форми звітності менеджерів по відстеженню інформації скорочення заборгованості.

Виключно важливо зіставляти інформацію з даними щодо динаміки закупівель дилерів і робити висновки про пріоритети в дилерських продажах продукції нашої компанії, в порівнянні з продукцією конкурентів.

Після того як компанія проведе аналіз існуючих дилерів, вона може здійснити пошук нових дилерів по території України, а також країн СНД. Підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд» повинно оновити існуючий регламент щодо укладання договорів з новими партнерами, адже старий регламент вже не повністю відповідає існуючому стану компанії.

Зараз, для того щоб бути дилером підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд», необхідно відповідати вимогам компанії до дилерів та укласти відповідні договори і угоди. Усна угода є обов'язковою преамбулою до укладення офіційного договору.

Партнери, які показують зростання продажів за об'ємом та асортиментом, не створюють цінових конфліктів в каналі продажів, просувають техніку, яку пропонує підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд», отримують належний рівень сервісу і підтримки.

Для того щоб стати дилером, компанія повинна:

- 1) Дотримуватись договірних зобов'язань і платіжної дисципліни.
- 2) Мати розвинену інфраструктуру збуту, яка дозволяє забезпечити об'єм закупівель широкого спектру устаткування.
- 3) Розширювати асортимент продажів, не обмежуючись продажами товарів однієї групи.
- 4) Якщо приймається рішення про доцільність розвитку співпраці, дилерові надається доступ на дилерський сайт В2В з додатковими інформаційними послугами.
- 5) У разі недотримання умов роботи або нестабільного щомісячного обігу, потенціальний дилер отримує письмове повідомлення про виявлені порушення, з пропозицією усунути їх протягом вказаного періоду.

Я пропоную посилити вимоги для того, щоб отримати статус дилера підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд». Необхідно розробити систему штрафів і санкцій, якщо компанії-дилери невчасно гасять борги. Це зможе мотивувати їх платити вчасно, а отже не вони, не наша компанія не будуть в програшному положенні.

Для того щоб компанія не понесла великі втрати в майбутньому, перші чотири місяці роботи я пропоную зробити тестовими (зараз в компанії лише перші два місяці роботи проводять в тестовому режимі). Після закінчення цього строку провідний менеджер потенційного дилера повинен провести зустріч для пошуку спільних перспектив. Якщо порушення не усунуто або ситуація не виправляється, підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд» має право розірвати дилерську угоду і договір.

Також я рекомендую розробити так звану «картку дилера», яка дозволить оцінити існуючий стан справ компанії - від інформації про фінансовий стан дилера до деталізації технологій і системи продажів. Також дана картка дозволить визначити важливі параметри для дилерів, наприклад такі як якість товару, надання оперативної допомоги з боку компанії-дистрибутора, виконання поставок в строк тощо. Можливості постачальника відповідати більшості заявлених дилерами цінностей дозволяє постійно мати перевагу перед конкурентами.

Наступним етапом для підвищення ефективності дистрибуторської мережі, я пропоную провести реорганізацію структури відділу маркетингу.

Враховуючи, що наше підприємство знаходяться в складному фінансовому становищі, можна почати з дій, які не вимагають значних витрат.

Діюча в даний час на підприємстві структура управління, організована за лінійним принципом. Я пропоную її зберегти, але з деякими удосконаленнями.

Служба маркетингу повинна чутливо реагувати на найменші зміни зовнішнього середовища підприємства, добувати і поширювати інформацію,

її організаційна структура повинна бути гнучкою, що властиво лише органічним організаційним структурам, в якому кожний відділ зростає або змінює свої функції і розвиває зв'язки з іншими відділами.

На сьогоднішній момент відділ маркетингу поєднує в собі кілька видів діяльності, спрямованих на виявлення, обслуговування, задоволення споживчих потреб для вирішення цілей організації. Фахівці відділу маркетингу підприємства повинні працювати з клієнтами певних регіонів, тобто відділ збуту доцільно залишити організованим за географічним принципом.

Підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд» не має директора у відділі маркетингу, його функції беруть на себе частково генеральний директор та комерційний директор. Тому, я пропоную ввести в оргструктуру посаду директора відділу маркетингу, який буде наділений вичерпними повноваженнями і нести всю повноту відповідальності за результати діяльності компанії на ринку.

Створений відділ має підвищувати ефективність дистрибуторської мережі, розробляти заходи рекламної компанії, пропонувати систему умов щодо стимулювання збуту, активно формувати попит на продукцію підприємства, проводити дослідження існуючого стану ринку.

У зв'язку з тим, що обсяг продажів по всьому асортименту на ринку України скорочується за рахунок невисокої платоспроможності організацій - я вважаю не доцільно мати регіональних начальників збуту по областях України, разом зі штатом секретарів та іншим обслуговуючим персоналом. На даний момент це є економічно не вигідно для підприємства. Я пропоную створити один відділ відповідальний за ринок України, а також відділ відповідальний за ринок країн СНД.

Відділи, відповідальні за ринки конкретних областей досліджують структуру, склад і організацію роботи дистрибуторської мережі в регіоні, розробляють проекти співробітництва з посередниками, безпосередньо займається збутом продукції, і оскільки очікуваний результат всіх

проведених заходів - збільшення обсягу продажів, то вони також роблять оцінку ефективності проведених заходів.

Також, я пропоную виокремити три основних підрозділа відділу маркетингу, а саме сектор маркетингових досліджень, сектор збуту та сектор реклами. Підрозділи служби маркетингу тісно пов'язані між собою. Кожен з них вирішує свої завдання, спрямовані, в остаточному підсумку, на визначення попиту, задоволення вимог споживачів, забезпечення збуту продукції (рис. 2.9).

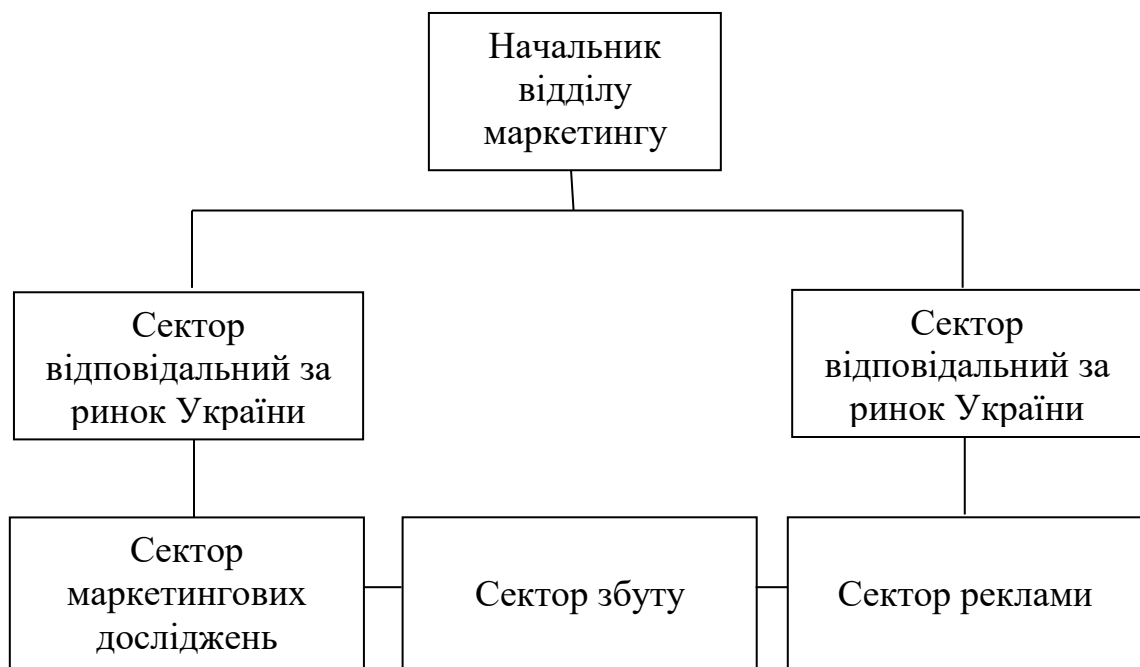


Рис.3.1. Пропонована організаційна структура служби маркетингу ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

*\*Розроблено автором*

У випадку нашого підприємства не має сенсу спеціально для нового відділу маркетингу набирати в організацію людей "з вулиці". Необхідно лише буде найняти грамотного організатора маркетингових заходів, якщо такої людини немає на підприємстві. Решта - у будь-якому випадку повинні формуватися із співробітників підприємства, тому що для роботи у відділі

маркетингу найбільш важливим є досвід роботи на конкретному ринку, що новим людям необхідно буде довго здобувати.

Для того щоб співробітники підприємства змогли працювати в реорганізованій структурі відділу маркетингу їм необхідно буде відвідати курси підвищення кваліфікації. Для цього провідні менеджери повинні розробити розклад навчальних тренінгів які повинен відвідати кожен працівник. Зараз існує велика кількість різноманітних тренінгів як на території України, так і в Європі.

Форми навчання при цьому можуть бути різними:

- семінарські заняття на підприємстві;
- підготовка на робочому місці під керівництвом старшого за посадою;
- передача виконавцю визначених прав і відповідальності;
- науково-практичні конференції;
- спільні заняття і дискусії.

Щоб компанія не понесла багато втрат на відрядженні, вони можуть долучатися до онлайн-семінарів.

Навчання персоналу відділу маркетингу дасть можливість:

- раціонально організувати свою роботу, належно інформувати і консультувати партнерів, вести переговори психологічно правильно;
- правильно представляти інтереси підприємства;
- співпрацювати з діловими партнерами при плануванні маркетингу тощо.

Наступною проблемою, що перешкоджає підвищенню дистрибуторської мережі компанії є те що відділ маркетингу використовує стандартні методи просування продукції. У сучасних умовах для залучення нових клієнтів необхідно використовувати різні методи маркетингових комунікацій з метою просування продукції.

Я пропоную підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд» використовувати сучасний метод просування продукції, такий як Інтернет-меркетинг. До переваг даного способу просування товарів відносять:

- можливість швидше реагувати на мінливість умов ринку;
- оперативно змінювати асортимент, ціни і описи товарів та послуг;
- на основі аналізу реакції покупців на ті чи інші пропозиції можна негайно відкоригувати рекламу;
- заощаджувати кошти на поширенні інформації.

Як вже було зазначено наше підприємство знаходяться в складному фінансовому становищі, тому необхідно розробити такі заходи, які не вимагають значних витрат.

Підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд» вже має свій власний сайт, на якому є перелік продукції, що є у підприємства. Я пропоную лише вдосконалити даний сайт, додати певні функції, такі як:

- 1) замовлення товару в режимі онлайн;
- 2) надання інформація про наявність товару на складі;
- 3) створення пошукової функції, для того щоб клієнт зміг швидше знайти необхідний йому товар;
- 4) зробити повний опис характеристики товарів.

Дані вдосконалення сайту, по-перше, дадуть підприємству можливість працювати зі споживачами напряму, зрозуміти якими товарами вони більше всього цікавляться. Це дозволить підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд» збільшити кількість продажів на ринку України. По-друге, ці вдосконалення зможуть привернути увагу нових дилерів з країн СНД, яким буде надана можливість ознайомитись з товарами нашого підприємства без особливих зусиль и витрат.

Наступним кроком для просування товарів через Інтернет, я пропоную звернути увагу компанії до використання сучасного методу - SEO (Search Engine Optimization). Професійна SEO-оптимізація - це комплекс дій над сайтом, спрямований на поліпшення позицій видачі сайту в популярних пошукових системах (Яндекс і Google). Суть оптимізації полягає в тому, щоб в повній мірі відповідати всім вимогам пошукових машин. Якщо сайт

максимально оптимізований, то і в результатах пошуку він буде завжди показуватися вище, ніж не оптимізований ресурс.

Даний спосіб не є безкоштовним, але як показують дослідження, використовуючи SEO кількість продажів компанії, за невеликий проміжок часу, зростає в декілька раз. Середня вартість використання SEO-оптимізації, кількість використовуваних пошукових фраз та час просування сайту наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Вартість розкрутки і просування сайту з використанням SEO

Бюджет на розкрутку	Кількість пошукових фраз	Час просування
2990 грн./міс.	75-175 фраз	5-8 місяців
3990 грн./міс.	100-250 фраз	4-8 місяців
7990 грн./міс	200-1000 фраз	3-8 місяців

*\*Складено автором*

Для використання даного способу, підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд» знадобиться найняти кваліфікованого програміста.

Ще одним з ефективних прийомів Інтернет-маркетингу є поштова e-mail розсилка.

На підприємстві такий прийом вже використовується, але тільки для старих клієнтів. Для залучення нових, я пропоную на сайті підприємства встановити так звану «форму захоплення контактів», пропонуючи підписатися на оновлення сайту або даючи безкоштовну корисну інформацію натомість на ім'я та e-mail відвідувача. Листи повинні містити не тільки рекламну, але й актуальну для потенційних клієнтів інформацію, інакше вони будуть регулярно вирушати в папку «спам».



Я вважаю, що запропоновані мною заходи дозволять підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд» підвищити ефективність дистрибуторської мережі, а також зможуть усунути існуючі проблеми, а саме:

- 1) компанія зможе налагодити нові контакти з новими дилерами, як на ринку України, так і на ринку країн СНД;
- 2) компанія зможе визначити збиткових дилерів які погіршують фінансове становище всієї компанії;
- 3) реорганізація відділу маркетингу дозволить підвищити ефективність просування продукції компанії;
- 4) нові сучасні методи просування збільшать кількість продажів підприємства.

### **3.2. Впровадження заходів для підвищення ефективності дистрибуторської мережі ТОВ ВКФ «Рома Лтд»**

Наукове обґрунтування об'єктивної необхідності впровадження запропонованих в пункті 3.1 заходів базується на аналізі вигод і прибутків здійснення даних заходів для підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

В запропонованій організаційній структурі відділу маркетингу виправлені помилки і порушення принципів управління менеджменту. Збережено принцип єдиноначальності, відсутнє дублювання повноважень. Запропонована організаційна структура розподіляє повноваження за географічним принципом.

Замість невпорядкованої структури відділу маркетингу після реорганізації підприємство отримає відділ, який більш впорядкований, чітко організований та спрямований на конкретні задачі.

Таким чином, на підприємстві буде створений абсолютно новий відділ маркетингу. Зараз на підприємстві обов'язки начальника відділу маркетингу покладені на комерційного та генерального директорів. Але як показало проведене спостереження, вони не завжди мають час повністю керувати

процесами, які відбуваються в цьому відділі, та володіють не всією, необхідною для керування, інформацією. Через зменшення замовлень по всьому асортиментному ряду на ринку України, необхідно скоротити регіональних начальників збуту по областях України, разом зі штатом секретарів та іншим обслуговуючим персоналом.

Таким чином, станом на початок 2020 року середньооблікова чисельність працівників відділу маркетингу складає 54 чоловіка. Якщо скоротити число службовців на 12 осіб, то у відсотковому відношенні це буде становити 22%. Також, необхідно призначити нового керівника відділу маркетингу і підняти йому заробітну плату на 3000 грн. Завдяки тому, що число службовців скоротиться, збільшення заробітної плати для начальника відділу маркетингу не завдасть великих втрат підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

Призначення на посаду керівника відділу маркетингу скерує та скоординує роботу всіх секторів даного структурного підрозділу. Керівник організуватиме своєчасний аналіз та моніторинг маркетингової стратегії підприємства та товарної стратегії за групами товарів. Це дасть підприємству можливість не витратити кошти та ресурси на збереження контрактів з неприбутковими дилерами, а зосередити увагу підприємства на високоприбуткових та перспективних партнерах.

Начальник відділу маркетингу розробить систему маркетингового контролю, тобто систему підготовки корегуючих дій в залежності від значень і причин відхилень фактичних показників від планових, а тим самим він зможе:

- проводити контроль за виконанням розробленого маркетингового плану і плану продаж, розроблених помісячно;
- вести контроль за динамікою прибутків разом із причинно-наслідковим аналізом щотижнево;
- розробити систему контролю за інформацією, котра могла б бути використовувана для стратегічних цілей;

- обмежити доступ до інформації, щодо стану ринків, детальної динаміки продажів, результатів маркетингових досліджень і надати його генеральному директору та керівнику маркетингового відділу.

Для успішної реорганізації відділу маркетингу першочерговим завданням для генерального директора, буде підготовка персоналу до сприйняття нових ідей. Керівництво підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» повинно дати робітникам всю інформацію, змалювати проблеми, твердо позначити, в якому напрямі підприємство не розвиватиметься ні за яких обставин. Вміло задані обмеження дозволять співробітникам самостійно зробити потрібні висновки, що значно полегшить сприйняття змін.

Цілісна картина ситуації складається лише в голові того, хто впроваджує зміни, тому навіть дуже докладна разова доповідь не забезпечить співробітників потрібною інформацією. Для досягнення повнішого результату слід доручити двом-трьом найбільш компетентним співробітникам підготувати доповідь по поточній ситуації з подальшим його обговоренням. Це продуктивно, оскільки ініціює включення персоналу в проблеми підприємства, але може бути реалізовано лише за наявності зацікавлених компетентних фахівців, що володіють авторитетом на підприємстві. На підприємстві ТОВ ВКФ «Рома Лтд» доповіді можуть підготувати комерційний директор і головний бухгалтер.

На підприємстві ТОВ ВКФ «Рома Лтд» не потрібно проводити зміни швидко. Необхідно дати людям час для адаптації. Тим, кого можливо скоротять в майбутньому, обов'язково потрібно допомогти з пошуком нової роботи.

В історії підприємства були випадки впровадження змін надто швидко, без забезпечення будь-яких інтервалів між ними, що досить негативно відобразилось на всій діяльності компанії. Тому реорганізація відділу маркетингу повинна проводитись поступово і вище керівництво повинно притримуватись спеціального плану (табл. 3.2).

Поетапні зміни дозволяють співробітникам поступово адаптуватися до ситуації, яка складається на підприємстві, і без великих зупинок, рухатися далі, тоді як постійні безперервні зміни можуть накопичувати втому і здатні приводити до зривів. Зменшенню негативних наслідків сприяє пропагандистська робота керівника і спеціальні заходи компенсації, а саме вільний доступ співробітників до інформації, консультації з керівництвом без обмеження часу, а також надання допомоги тим працівникам, що страждають через нестачу кваліфікації і невідповідності новим вимогам.

Таблиця 3.2.

## Етапи реорганізації відділу маркетингу ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

Етап	Час на виконання	Опис запропонованих змін
Перший	1 місяць	Збір інформації про існуючий стан справ у відділі маркетингу, аналіз можливостей для проведення реорганізації.
Другий	1 тиждень	Проведення усного опитування працівників, які працюють у відділі маркетингу, поступове інформування їх про майбутні зміни.
Третій	1 тиждень	Проведення доповідей головним бухгалтером або комерційним директором для висвітлювання існуючих проблем.
Четвертий	2 тижні	Визначення працівників, які можуть претендувати на посаду начальника відділу маркетингу.
П'ятий	1,5 місяці	Перекваліфікація працівників відділу маркетингу. Створення нових секторів (сектор маркетингових досліджень, сектор збуту та сектор реклами). Скорочення службовців і допомога їм в пошуку нових робочих місць.
Шостий	2 тижні	Остаточне затвердження нових секторів в реорганізованому відділі маркетингу і призначення начальника даного відділу.

*\*Розроблено автором*

Найважливішим рішенням під час впровадження змін буде вибір зручного моменту для початку їх здійснення. На мою думку, найкращий час для здійснення цих змін буде грудень або січень, коли будуть надані звіти по діяльності всього підприємства, а зокрема і по відділу маркетингу. Так як я пропоную під час першого етапу провести збір інформації про існуючий стан справ, цей час буде найбільш сприятливим.

Перевага поетапних невеликих змін перед безперервними і глобальними підтверджується на практиці. Чим швидше проходять зміни, тим більший опір працівників, а тим самим і гірший результат діяльності всього підприємства.

Провівши опитування працівників підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд», які працюють тут вже більше 10 років, можна побачити як, на їхню думку, змінювався результат праці робітників через швидкі, безперервні зміни (рис. 3.2). Якщо запропоновані мною зміни будуть проводитись поетапно, то і результат діяльності підприємства не буде стрімко погіршуватись.

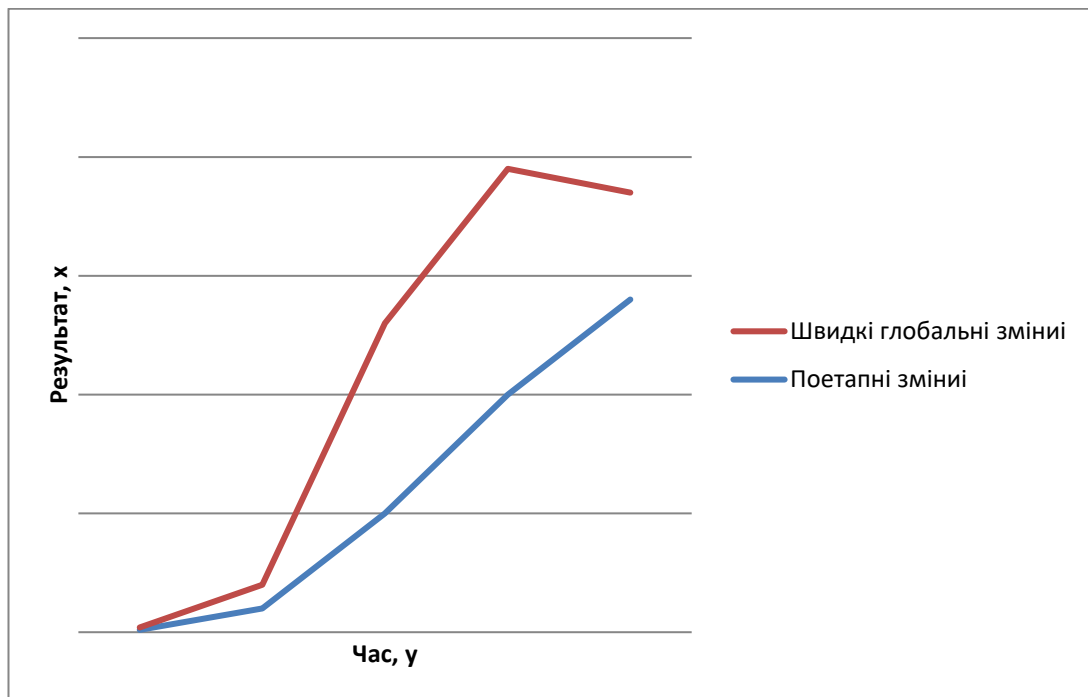


Рис. 3.2. Графіки швидких глобальних змін та змін, впроваджених поетапно

*\*Розроблено автором*

Отже, ми можемо побачити, що запропонований поетапний спосіб впровадження змін позитивно відобразиться на результатах праці як самих працівників, так і підприємства в цілому.

Під час реорганізації відділу маркетингу підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд» необхідно буде змінювати методи просування продукції. Як вже було зазначено, підприємство використовує стандартні методи просування продукції, які вже не відповідають сучасним вимогам. Отже, мною було запропоновано використання Інтернет-маркетингу як нового, більш сучасного методу просування продукції.

По-перше, для того щоб можна було просувати нашу продукцію через Інтернет, необхідно удосконалити сайт підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд». На даний момент сайт підприємства вже повністю функціонує і як показує статистика в середньому в день сайт відвідує 70-90 унікальних відвідувачів. Серед них є як і потенційні партнери, так і споживачі які цікавляться характеристиками різних товарів електротехніки. Для того щоб збільшити кількість відвідувачів, я пропоную звернутися до SEO оптимізації нашого сайту.

У перший місяць роботи буде виконана повна внутрішня SEO оптимізація сайту. Просувати не оптимізований сайт просто не можливо - не буде результатів. Оптимізація сайту покращує позиції робочих фраз і розширює список ключових слів, за якими можна знайти сайт нашого підприємства в пошуку.

В середньому така оптимізація сайту виконується 4-8 місяців і за допомогою якої буде проведено:

1. Підбір всіх ключових фраз на цільові сторінки. Так як наша компанія пропонує великий асортиментний ряд електротехніки, ми можемо задіяти велику кількість ключових фраз, наприклад “купити комп’ютер”, “купити продукцію HP” або “Apple Україна” тощо.

2. Генерація назв та опису за шаблоном сторінок товарів, що пропонує підприємство.

3. Створення зручної для відвідувачів карти сайту. Швидкий пошук необхідних товарів.

4. Додавання компанії на карти Google та Яндекс, що полегшить пошук розташування підприємства для потенційних партнерів.

5. Встановлення аналітики Google та Яндекс, для того щоб підприємство могло відслідковувати активність клієнтів.

Сайт нашого підприємства буде відображатися на перших сторінках найвідоміших пошукових систем. Отже, велика кількість користувачів зверне увагу та перейде за посиланням на наш сайт. Посилання буде відображатися постійно в ТОП-10, на таких сайтах як Google та Яндекс. Таким чином, кількість відвідувачів сайту зможе збільшитися в 2-3 рази за декілька місяців (рис. 3.3).

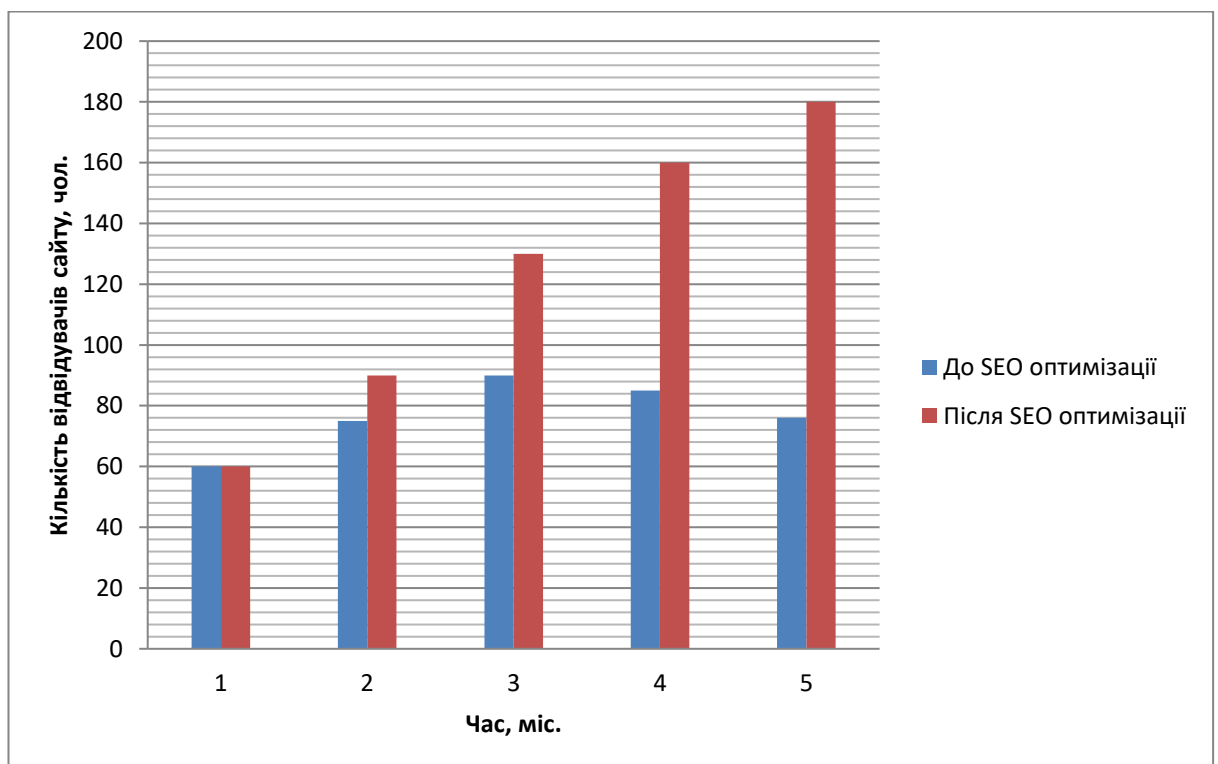


Рис. 3.3. Кількість відвідувачів До та Після проведення SEO оптимізації

*\*Розроблено автором*

Такі заходи допоможуть нашому підприємству збільшити кількість унікальних відвідувачів сайту, а отже надасть можливість знайти нових партнерів як на території України, так і на території країн СНД.

Для того щоб підприємство могло активно проводити пошук нових партнерів, я запропонувала провести так звану “ревізію” старих. Для цього слід скласти вичерпний реєстр існуючих дилерів та попередньо розділити їх на дві групи:

1) не мають боргів або їх заборгованість знаходиться на певному прийнятному рівні;

2) досить високий рівень заборгованості і їх діяльність слід піддати ретельному аналізу.

Для того щоб чітко визначити та проаналізувати, які дилери відносяться до якої групи, і з якими краще буде припинити співробітництво в майбутньому, генеральний директор підприємства повинен назначити тимчасову групу робітників, які проведуть повне дослідження дебіторської заборгованості. На підприємстві ТОВ ВКФ «Рома Лтд», найбільш компетентним відділом в цьому питанні є бухгалтерія.

Щоб швидко і ефективно розділити дилерів, необхідно визначити основні критерії для їх оцінки та встановити бал важливості кожного критерію. Я пропоную оцінити надійність клієнтів на підставі таких критеріїв, як термін роботи з клієнтом, обсяг продажів клієнта і обсяг простроченої заборгованості даного клієнта на кінець періоду (табл. 3.3).

Віднесення клієнта до тієї чи іншої групи здійснюється на основі інтегральної оцінки, яка розраховується як добуток бальних оцінок за всіма трьома показниками.

До групи ризику відносяться підприємства з інтегральним балом від 1 до 4, до групи підвищеної уваги - підприємства з 5-12 балами, до надійних клієнтів - з 12-27, до найбільш надійних - з 28-64.



Таблиця 3.3.

## Шкала оцінки надійності клієнтів ТОВ ВКФ «Рома Лтд»

Критерій	Бал			
	1	2	3	4
Термін роботи з клієнтом, рік	<1	1-3	3-6	>6
Обсяг продажів клієнта в загальному обсягу продажів, %	До 10	10-15	15-20	>20
Обсягу простроченої заборгованості,%	50-100	20-50	5-20	<5

*\*Розроблено автором*

Як вже було сказано, на підприємстві ТОВ ВКФ «Рома Лтд» немає жорстких умов для потенційних партнерів. Я запропонувала розробити систему штрафів і знижок для того щоб мотивувати наших партнерів вчасно гасити їх борги.

Система нарахування штрафів за порушення термінів оплати, встановлених графіком погашення заборгованості, повинна бути передбачена в договорі.

Знижки надаються в залежності від терміну оплати товару. Наприклад, за повної передоплати надається знижка в розмірі 3% від вартості товару, при частковій передоплаті (більше 50% від вартості відвантаженої партії) - знижка 2%, при оплаті за фактом відвантаження - знижка 1%. При наданні розстрочки платежу на 7 днів знижки не передбачені.

Введення системи знижок і штрафів дасть підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд» прискорити строк виплат дебіторської заборгованості та зменшити даний коефіцієнт.

При виборі тої чи іншої форми впливу на дебітора важливо знати її позитивні та негативні сторони, а також юридичні наслідки, щоб застрахувати себе від будь-яких несподіванок. Ступінь ризику, пов'язаний з несвоєчасністю або сумнівною погашення боргу, і є суб'єктивним та

визначальним фактором прийняття рішення щодо використання тих, чи інших способів вимагання виплати боргів.

Врегулювання досудових формальностей здійснюється за допомогою претензії, що є документом, який підтверджує вжиття підприємством-кредитором заходів досудового врегулювання суперечки. Господарський кодекс України значно обмежив коло випадків, при якому досудове врегулювання суперечок є обов'язковим. Наступним етапом управління простроченою дебіторською заборгованістю є звернення до господарського суду з позовом про стягнення заборгованості.

Отже, запропоновані в пункті 3.1 даної роботи заходи зможуть позитивно вплинути на всю діяльність підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд», а також підвищити ефективність дистрибуторської мережі підприємства.

### **3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів**

Проведемо розрахунок економічного ефекту від реорганізації маркетингової структури та використання SEO-оптимізації з метою обґрунтування доцільності проведення запропонованих підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд» заходів.

Таким чином, станом на початок 2020 року середньооблікова чисельність працівників відділу маркетингу складає 54 чоловіка. Якщо скоротити число службовців на 12 чоловік, то у відсотковому відношенні це буде становити 22%. Також, необхідно назначити нового керівника відділу маркетингу і підняти йому заробітну плату на 3000 грн. Завдяки тому, що число службовців скоротиться, збільшення заробітної плати для начальника відділу маркетингу, не завдасть великих втрат підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

Середньооблікова чисельність всіх працівників підприємства складає 213 чоловік.

Фонд заробітної плати працівників підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2019 рік склав 1123000 грн.

Середня заробітна плата службовців розраховується за формулою:

$$СЗП = \frac{ФЗП}{КП \cdot T}, \quad (3.1)$$

де, ФЗП - фонд заробітної плати, грн.;

КП – загальна кількість працівників, що працюють на підприємстві, чол.;

T – період, міс.

На підприємстві ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2019 рік, середня заробітна плата складає 5272 грн.

Економія на заробітній платі за рахунок скорочення штату за рік складе:

$$5272 \times 12 \times 12 = 759\,168 \text{ грн.}$$

При скороченні чисельності працівників підприємства, службовець отримуватиме 3 місячні оклади, тому витрати підприємства складуть:

$$22 \times 3 \times 5272 = 247\,952 \text{ грн.}$$

Загальний економічний ефект від реорганізації маркетингової структури розраховується за формулою:

$$E = E_{\text{скор}} - V_{\text{скор}}, \quad (3.2)$$

де E<sub>скор</sub> – економія на скороченні службовців, грн.

V<sub>скор</sub> – витрати при скороченні службовців, грн.

Отже, на підприємстві загальний економічний ефект від реорганізації маркетингової структури становитиме 511 216 грн.

Гроші, які підприємство зможе зберегти на реорганізації маркетингової структури, можна буде направити на SEO оптимізацію сайту підприємства.

В комплексі заходів з удосконалення дистрибуторської діяльності підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» важливого значення слід надавати такому прогресивному способу впливу на споживачів, як «Паблік Рілейшн» (ПР). В умовах створеного сайту компанії та успішно проведеної компанії із SEO оптимізації реклама та ПР - один з важливих інструментів прикладних

соціальних комунікацій в інтернет-бізнесі, особливий вид комунікаційного зв'язку між підприємством ТОВ ВКФ «Рома Лтд» і клієнтом.

Імідж підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» створюється і зміцнюється в системі ПР. Реалізувати вимоги ПР можна шляхом вибору найбільш ефективних засобів реклами та дотримання правил оформлення рекламних текстів.

Розуміючи виняткову важливість «Паблік Рілейшн» в діяльності підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд», я пропоную в якості альтернативної рекламної кампанії створення проекту інформаційного порталу «Рома Express» на базі існуючого сайту.

Слід зазначити, що тематичних порталів зараз досить багато і конкуренція серед них тільки зростає з року в рік. Кожен з них має свою власну родзинку і місце в Інтернеті, і орієнтований на ті чи інші послуги, призначені для допомоги потенційним покупцям.

Головне завдання інформаційного порталу «Рома Express» - зв'язати в єдину мережу і піднести будь-якій зацікавленій особі, чи то потенційний партнер, або кінцевий споживач, вичерпну інформацію про повний асортимент товарів, представлених компанією ТОВ ВКФ «Рома Лтд». При цьому, основним завданням порталу буде, не пряме звернення до покупця щодо купівлі даного товару, а скоріше інформаційна підтримка, тобто розповісти і навіть показати, використовуючи технічні можливості, презентації найбільш популярних і цікавих видів товарів.

Цілі інформаційного порталу «Рома Express»:

- надання достовірної і максимально повної інформації для відвідувачів порталу про якості товарів;
- надання цікавої інформації про можливі вигоди від купівлі даних товарів.

Головна характеристика інформаційного порталу «Рома Express»: розробка ексклюзивного дизайну сайту і створення інформаційної бази даних.

Основні характеристики інформаційного порталу «Рома Express»:

- адаптивний дизайн: передбачає перегляд за допомогою мобільних пристроїв (мобільні телефони, мобільні комп'ютери);
- наявність системи управління контентом сайту, що дозволяє виконувати редагування, додавання і видалення контенту, а також метаданих розділів (для поліпшення індексації сайту пошуковими системами);
- інтерактивний календар основних подій на ринку товарів та послуг;
- реалізація послуг замовлення товарів в режимі онлайн;
- інтерактивна карта порталу;
- наявність інтерактивної бази даних по різних товарам з системою пошуку за критеріями;
- наявність на сайті форми для відправки повідомлень, отримання зворотного зв'язку;
- створення можливості коментування та рейтингової оцінки об'єктів, прив'язка до соціальних мереж.

Отже, основна мета створення та підтримки інформаційного порталу «Рома Express» для підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» - створення сприятливого іміджу фірми та її товарів, забезпечення доступності інформації про підприємство для людей у всіх регіонах України, реалізація додаткових можливостей представлення інформації про компанію та її товари, оперативна реакція на ринкову ситуацію.

Крім того, грамотно побудований Інтернет-портал формує у відвідувачів позитивну думку про високий професіоналізм підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

Планування обсягів послуг інформаційного порталу «Рома Express» передбачає визначення ключових параметрів витрат та контенту по даному проекту. При плануванні загальної суми витрат на інформаційний портал, тобто бюджету порталу, в основу доцільно покласти мінімальне число цільових відвідувачів, які повинні приходити на портал в певний проміжок часу: день, тиждень, місяць, рік і т.д.

Знаючи мінімально необхідне число відвідувачів, які повинні приходити на портал, набагато простіше розрахувати і спланувати, скільки грошей треба витратити в певний момент часу.

Точніше спланувати операційні витрати на інформаційний портал можна, якщо враховувати більше показників роботи portalу «Рома Express» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники плану операційної діяльності інформаційного portalу  
«Рома Express»

№	Задача	Місяць											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Дохід portalу, тис.грн.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
2	Кількість угод, укладених за допомогою portalу за місяць	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
3	Середня кількість відвідувачів portalу в день (за даними лічильників підрахунку відвідуваності portalу)	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
4	Середня кількість цільових інтернет-відвідувачів portalу в день, осіб (за даними лічильників підрахунку відвідуваності сайту)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
5	Середня кількість дзвінків відвідувачів в день	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
6	Приблизне співвідношення звернень за телефоном і через електронну пошту	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6

*\*Розроблено автором*

Одне з основних завдань - планування статей витрат на інформаційний портал «Рома Express» полягає в тому, щоб керівник порталу розумів реально, скільки грошей треба вкласти в портал, щоб досягти певних результатів.

Недостатні вкладення в розробку інформаційного порталу і його розкручування - одна з причин того, що більшість українських інформаційних порталів далеко не завжди виправдовує очікування і далеко не завжди сприяє підвищенню ефективності даного бізнесу.

При розрахунку статей маркетингових витрат створення та підтримки інформаційного порталу «Рома Express» необхідно враховувати:

1. Підготовка контенту порталу (текст сайту, таблиці і графіка сайту). Основні витрати можуть бути пов'язані зі створенням високоякісних фотографій і малюнків, які ілюструють товари і послуги, і з написанням тексту.

2. Витрати на розробку і налагодження власне бізнес-порталу ґрунтуються на практиці веб-студії, виходячи з трудомісткості робіт зі створення порталу, що перевершує портали-конкуренти, що відносяться до того чи іншого виду бізнесу.

3. Витрати на розкрутку порталу в Інтернеті, послідовність і обсяг розподілу витрат у часі визначаються в залежності від конкретної тематики порталу, рівня конкуренції серед порталів подібної тематики, ступеня новизни товарів і послуг, а також від ступеня популярності фірми і новизни порталу.

4. Витрати на супровід, підтримку та оновлення порталу протягом року веб-студією залежать від частоти і кількості внесених змін в портал і визначаються відповідним договором.

5. Витрати на додаткові організаційно-технічні витрати підприємства (оновлення комп'ютерного парку, придбання нової оргтехніки, витрати на оплату хостингу, виділеної лінії, навчання персоналу тощо) залежать від ступеня готовності фірми до ведення бізнесу за допомогою Інтернет.

Розглянемо основні моменти складання маркетингової програми створення й розкручування інформаційного порталу «Рома Express».

Умовно маркетингову програму «Рома Express» можна розбити на три етапи:

- 1) розробка порталу (складання технічного завдання);
- 2) розкручування порталу;
- 3) комерціалізація порталу.

1. На етапі розробки інформаційного порталу «Рома Express» дуже важливо грамотно провести попереднє дослідження цільової ніші, у якій передбачається просувати портал. Для цього проводиться аналіз слів і словосполучень, які найбільше часто запитуються по даній тематиці, вивчаються сайти-конкуренти, що займають лідируючі позиції в ніші, складається список порталів – передбачуваних партнерів.

Ключові слова для майбутньої пошукової системи інформаційного порталу «Рома Express» наступні: Рома, товар, комп'ютер тощо.

Власне розробка інформаційного порталу «Рома Express» містить у собі створення набору ключових слів і словосполучень, за якими будуть оптимізовані сторінки сайту, створення дизайну та блок-схеми (навігації по сайту).

На цьому етапі дуже важливо визначити розмір і технічні характеристики сайту, необхідного для підтримки й розвитку проекту.

Не можна забувати й про вибір доменного імені для сайту – воно не повинне бути випадковим. Пропоную обрати домене імя інформаційного порталу «Рома Express»: <http://www.Рома-Express.com>

Найбільш складною й важливою частиною розробки порталу є створення текстів: вони повинні бути цікавими, унікальними і по можливості короткими.

У ході створення порталу він повинен постійно тестуватися: під різними браузерами, на різних моніторах, різних розширеннях екрана.



2. Другий етап маркетинг-програми – розкручування інформаційного порталу «Рома Express», просування його в пошукових системах і каталогах. При складанні цієї частини програми великою допомогою є результати попереднього аналізу цільової ніші.

Починається розкручування порталу з його реєстрації в пошукових системах і каталогах.

3. Третій етап, власне комерціалізація інформаційного порталу «Рома Express». Найбільш важливий пункт третьої частини плану – визначення оптимального CTR (коефіцієнта конверсії) і шляхів його досягнення. На третьому етапі планується активна робота з партнерськими програмами, використання контекстної реклами, організація періодичних акцій (знижки, пільги, бонуси), створення клубу споживачів на сайті, цільові розсилання, обслуговування клієнтів. Бюджет маркетингових витрат на підтримку інформаційного порталу «Рома Express» представлено в табл. 3.5.

Таким чином, загальні витрати на маркетинг та просування інформаційного порталу «Рома Express» складатимуть 70000 грн. на місяць.

Як правило, у всіх пунктах другого й третього етапів маркетинг-плану є графа «очікувані результати» - це допомагає контролювати хід просування порталу й оперативно усувати помилки, реагувати на зміни в інтернеті.

Інформаційний портал «Рома Express» матиме наступні виробничі характеристики:

1. Обсяг порталу - близько 4000 html сторінок. Відвідувачу надається можливість самостійно завантажувати постійно оновлюваний прайс-лист, а також підписатися на розсилку про надходження нових товарів.

2. Портал буде створений на трьох мовах: українська, російська та англійська (окремі сторінки сайту). Буде створена версія сайту, адаптована для перегляду на мобільних пристроях. Орієнтовний термін створення порталу - 12 тижнів.

Таблиця 3.5

Показники бюджету витрат на маркетинг інформаційного порталу  
«Рома Express», грн.

№	Маркетингові заходи	Місяць											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розробка порталу	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
1.1.	Дослідження цільової ніші	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
1.2.	Створення текстового наповнення порталу	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
2	Розкручування порталу	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
2.1.	Підтримка в пошукових системах	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
2.2.	Формування рейтингу порталу	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
3.	Комерціалізація порталу	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
3.1.	Підтримка партнерських відносин	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
3.2.	Підтримка оптимального CTR (коефіцієнта конверсії)	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
	Разом	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000

\*Складено автором

3. Очікувана кількість відвідувачів порталу на місяць - не менше 150 000 осіб.

4. Середня сума однієї угоди - не менше 10000 грн.

5. Очікувана кількість угод за місяць - не менше як 4500.

6. Обсяг валового доходу в місяць, без урахування податків і накладних витрат, не пов'язаних з сайтом, - не менше 200000 грн.

## ВИСНОВКИ

В магістерській дипломній роботі проведене теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності дистрибуторської мережі підприємства на прикладі підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд». В результаті проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

Дистрибуція – це комплексна маркетингова діяльність, яка полягає в просуванні продукції від виробників до кінцевих споживачів, організації розподілу продукції в сегменті, організації продажів передпродажного і післяпродажного сервісу. Дистрибуторський канал - сукупність всіх фірм, що беруть участь в переміщенні і розподілі товару, які беруть на себе право управління товаром і відповідальності за товар, допомагають передати право власності на товар або послугу покупцеві.

Нові можливості для розвитку безпосередньої дистрибуції створює Інтернет. Він дає змогу фірмам зав'язувати безпосередні, індивідуальні, інтерактивні контакти з користувачами Інтернету, що допомагає краще пристосувати деталізацію інформації відповідно до їх вимог і одержати інформацію про індивідуальні потреби і преференції клієнтів. Основні переваги дистрибуції через Інтернет полягають в низькій ціні, більшому виборі товарів, спеціальних послугах, зручності, можливості здійснення покупки в будь-який час.

Розвиненість дистрибуції та наскільки якісно працюють дистрибутори визначається якісно-кількісними показниками. Визначення цих показників принципово важливо, коли ми говоримо про тактично правильному побудові управління маркетинговим каналом. Якісні показники дистрибуції - показники доступності товару в місцях реалізації. Кількісні показники дистрибуції - інтенсивність розвитку дистрибуції, система кількісних показників, що дозволяють аналізувати ступінь розвитку дистрибуції конкретної торгової марки.

В другому розділі дипломної роботи був проведений аналіз фінансового стану підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд», за результатами якого зроблено наступні висновки:

- показники рентабельності у 2018 році мають негативне значення, оскільки за результатами діяльності підприємство отримало чисті збитки у розмірі 23113 тис. грн.;
- всі показники ліквідності мають значення нижче нормативного, тобто підприємство не зможе покрити поточні зобов'язання;
- у 2018 році відбулося стрімке зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, тому ділова активність підприємства знизилася.

Зовнішньоекономічна діяльність та дистрибуторська мережа на підприємстві є розвинутими. Підприємство ТОВ ВКФ «Рома Лтд» має надійних партнерів як і збоку виробників, так і збоку оптових та роздрібних посередників, з якими налагоджена дистрибуторська мережа. Але через складну економічну ситуацію в Україні, можна прослідкувати тенденцію скорочення кількості партнерів зі сторони оптових та роздрібних посередників. Кількість замовлень в період з 2016 року по 2018 рік зменшилась на 45%.

До основних проблем, що були виявлені на підприємстві, можна віднести:

- 1) Зменшення замовлень від старих дилерів та збільшення їх дебіторської заборгованості.
- 2) Недостатньо кваліфікований персонал у відділі маркетингу.
- 3) Стандартні методи просування продукції.

Отже, для усунення цих проблем, мною були розроблені такі рекомендації, як:

Складання повного реєстру боргів дилерів. Підприємство може прийняти рішення про способи роботи з ними і зможе домогтися скорочення боргів, застосовуючи як тактичні прийоми при переговорах, так і змінені форми звітності менеджерів по відстеженню інформації скорочення

заборгованості. Також, я порекомендувала розробити так звану «картку дилера», яка дозволить оцінити існуючий стан справ компанії - від інформації про фінансовий стан дилера до деталізації технологій і системи продажів. Щоб швидко і ефективно розділити дилерів, необхідно визначити основні критерії для їх оцінки та встановити бал важливості кожного критерію. Я запропонувала оцінити надійність клієнтів на підставі таких критеріїв, як термін роботи з клієнтом, обсяг продажів клієнта і обсяг простроченої заборгованості даного клієнта на кінець періоду.

Також, я запропонувала розробити систему штрафів і знижок для того, щоб мотивувати наших партнерів вчасно гасити їх борги. Система нарахування штрафів за порушення термінів оплати, встановлених графіком погашення заборгованості, повинна бути передбачена в договорі. Знижки будуть надаватися в залежності від терміну оплати товару. Введення системи знижок і штрафів дасть підприємству ТОВ ВКФ «Рома Лтд» прискорити строк виплат дебіторської заборгованості та зменшити даний коефіцієнт.

Наступним етапом для підвищення ефективності дистрибуторської мережі, мною було запропоновано провести реорганізацію структури відділу маркетингу.

Враховуючи, що наше підприємство знаходяться в складному фінансовому становищі, потрібно починати з дій, які не вимагають значних витрат. Запропоновано ввести в оргструктуру посаду директора відділу маркетингу, який буде наділений вичерпними повноваженнями і нести всю повноту відповідальності за результати діяльності компанії на ринку.

Створений відділ має підвищувати ефективність дистрибуторської мережі, розробляти заходи рекламної компанії, пропонувати систему умов щодо стимулювання збуту, активно формувати попит на продукцію підприємства, проводити дослідження існуючого стану ринку. Також, я пропоную виокремити три основних підрозділа відділу маркетингу, а саме сектор маркетингових досліджень, сектор збуту та сектор реклами. Загальний

економічний ефект від реорганізації маркетингової структури становитиме 511 216 грн.

Гроші, які підприємство зможе зберегти на реорганізації маркетингової структури, можна буде направити на SEO-оптимізацію сайту підприємства.

В комплексі заходів з удосконалення дистрибуторської діяльності підприємства ТОВ ВКФ «Рома Лтд» був використаний такий спосіб впливу на споживачів, як «Паблік Рілейшн» (ПР). В умовах створеного сайту компанії та проведеної компанії із SEO-оптимізації, було запропоновано в якості альтернативної рекламної кампанії створення проекту інформаційного порталу «Рома Express» на базі існуючого сайту.

Головне завдання інформаційного порталу «Рома Express» - зв'язати в єдину мережу і піднести будь-якій зацікавленій особі, чи то потенційний партнер, або кінцевий споживач, вичерпну інформацію про повний асортимент товарів, представлених компанією ТОВ ВКФ «Рома Лтд».

Проведені розрахунки в третьому розділі засвідчують ефективність реалізації маркетингової програми створення інформаційного порталу «Рома Express» на базі сайту компанії ТОВ ВКФ «Рома Лтд». Період окупності початкових інвестицій в обсязі 105000 грн., вкладених в даний проект, склав 0,15 року. Індекс доходності за інвестиційним проектом має значення 6,77, що говорить про ефективність інвестиційного проекту. Чиста теперішня вартість за даним проектом становить 606000 грн., тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного маркетингового проекту для інвестування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 12.07.2018 №1455-VIII – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/>
2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 02.06.2018 №1405-VIII – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/>
3. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: Навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. / Г.М. Азаренкова. — 3-тє вид., випр. і доп. — К.: Знання-Прес, 2015. — 299 с.
4. Апопій В.В. Комерційна діяльність: підруч.; 2-ге вид., перероб. та доп. / В.В. Апопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук та ін.; за ред. В.В. Апопія. — К.: Знання, 2016. — 632 с.
5. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М., 2009.
6. Балабанова Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерции. — М.: Экономика, 2012. — 278 с.
7. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою : Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. — К. : ЦУЛ, 2011. — 311 с.
8. Базилевич В.Д. Фондовый рынок: підручник: у 2 кн. — Кн. 1 / В.Д. Базилевич, В.М. Шелудько, В.В. Вірченко та ін.; за ред. В.Д. Базилевича; Київ. над. ун-т ім. Т. Шевченка. — К.: Знання, 2017. — 621 с.
9. Балабан П.Ю. Торговельна логістика навч. посіб./ П. Ю. Балабан, Н. М. Тягунова, В. І. Місюкевич, Н. І. Михайлюкова. - К.: Центр учбової літератури, 2018. - 148 с.

10. Барановська М.І. Міжнародний маркетинг: в питаннях та відповідях: навч. посіб.: 8 / За ред. М. Барановської, Ю. Козака, С. Смычка, - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 302 с.
11. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О.А. Біловодська. — К. : Знання, 2011. — 495 с.
12. Бойчук І. В. Маркетинг промислового підприємства.: навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів - К. : «Центр учбової літератури», 2018. - 360с.
13. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Ф. А. Крутиков. — М.: Экономика, 2011. — 271 с.
14. Біловодська О.А. Вибір товаровиробником маркетингового каналу як засіб забезпечення його інноваційного розвитку – Донецьк: РВВ. ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. – С. 294-309.
15. Брэддик У. Менеджмент в организации / У. Брэддик. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 344 с.
16. Бутенко Н. В. Маркетинг Підручник.- К.: Атіка, 2013.- 300 с.
17. Верига Ю.А. Облікова політика підприємства. : навч. посіб. / Ю. А. Верига, В. А. Кулик, Ю. О. Ночовна, С. Ю. Іванюк - К. : "Центр учбової літератури", 2017. - 312 с.
18. Вертоградов В. А. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 240 с.
19. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – Л.: Афіша, 2018. – 140 с.
20. Винокурова, О.С. Оптимізація програм лояльності на ринку роздрібної торгівлі / О.С. Винокурова // Економічний аналіз. - 2015 .- № 11. - С. 51-60
21. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч посіб / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
22. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2012. – 256 с.



23. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посіб. для дистанційного навчання. - К.: Університет «Україна», 2017. - 380 с.
24. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 392 с.
25. Губанова, І.Р. Проблеми забезпечення ефективності роботи підприємств роздрібною торгівлі / І.Р. Губанова // Економічний аналіз. - 2014.- № 11. - С. 60-67.
26. Дистрибуція як інструмент бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://acris.com.ua/ua/stati/distributsiya-kak-instrument-biznesa>
27. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 176 с.
28. Дудяк П.П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики / П.П. Дудяк, С.Я. Бігуль, О.Р. Дудяк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2015. – № 649. – С. 268-275.
29. Дупленко Н.Г. Формирование системы распределения продукции машиностроительного предприятия / Н.Г. Дупленко, Е.В. Харичкова // Управление каналами дистрибуции. – 2011. – №2. – С. 108-125.
30. Дорошенко Г.О. Маркетинг: навчальний посібник / І. М. Абрамова, О. В. Богоявленський, Г. О. Дорошенко, О. Г. Дорошенко, Є. О. Кравченко, В. В. Лисенко, С. П. Оксененко, І. О. Пенська, Л. В. Піддубна, О. О. Тертичний, Д. М. Тюріна, О. В. Ярмач. / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Харків, ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2018. - 412 с.
31. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
32. Завадский М. Мастерство продажи / М. Завадский. – СПб.: Питер, 2016. – 236 с.
33. Єрмолаєва, М.М. Якість послуг у роздрібній торгівлі / М.М. Єрмолаєва / Економічний вісник. - 2017 .- № 2. - С. 94-98.

34. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 728 с.
35. Кирюков С.І. Розвиток концепції управління ланцюгами поставок: маркетинговий підхід // Вісник ДонНУ, 2010. – 345 с.
36. Корж М.В. Маркетинг: навч. посіб. / М.В. Корж – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
37. Корольчук О.П. Формування каналів розподілу в маркетинговій діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] - Режим доступу:[http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/62/2\\_10.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/62/2_10.pdf).
38. Крикавський С.В. та ін. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / Крикавський С.В., Косар Н.С., Чубала А. – Львів: Вид-во НУ „Львівська політехніка”, 2009. – 232 с.
39. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. - К.: Логос, 2013.-268 с.
40. Леонов Д.И. Принципы построения коммерческой политики предприятия // Управление каналами дистрибуции. — 2015.
41. Липчук В.В. Маркетинг: Навчальний посібник/ За загальною редакцією В. В. Липчука. - Львів: "Магнолія 2006", 2012. - 456 с.
42. Липчук В.В. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. - К.: Академвидав, 2014. - 216 с.
43. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 780 с.
44. Лугунова Д.О. Шляхи вибору оптимального каналу збуту / Д.О. Лугунова, М.В. Котова // Труды Одесского политехнического университета. – 2015. – № 1. – С. 266-269.
45. Магомедов, Ш.Р. Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі / Ш.Р. Магомедов // Маркетинг. - 2014 .- № 5. - С. 91-102.
46. Матвієнко В.П. Практикум з фахових дисциплін спеціальності "Облік і аудит" / В. П. Матвієнко, В. М. Фурман. Є. В. Калюга, Л. В. Гнилицька, М.

- М. Мельник, Ю. І. Литвинець, Г. В. Корніюк - К. : "Центр учбової літератури", 2017. - 200 с.
47. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник – К.: Фінансист, 2010. – 518 с.
48. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних. К.: Знання, 2011. — 630 с.
49. Науменко А.П. Покращення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств [Електронний ресурс] / А.П. Науменко, Є.Л. Тимошенко // Проблеми системного підходу в економіці. – Режим доступу: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/>
50. Никишкин В.В. Маркетинг (торговий маркетинг): Учеб. пособ. — М.: Изд-во Рос. экон. академии, 2009. – 243 с.
51. Овечкіна О. А. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп.: навч. посіб. / О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, В. В. Морєва, О. В. Беякова, О. Б. Балакай - К. : "Центр учбової літератури", 2013. - 352 с.
52. Онищенко В.О. Облік у зарубіжних країнах: підручник. / В. О. Онищенко, М. І. Бондар, В. В. Дубовая - К.: "Центр учбової літератури", 2017. - 576 с.
53. Орловська Ю.В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навч. посіб. / Ю.В. Орловська, Г.В. Дугінець, П.А. Фісуненко, О.А. Варламова; за ред. Ю.В. Орловської. – Дніпропетровськ: ДВНЗ «ПДАБА», 2010. – 304 с.
54. Офіційний сайт компанії ТОВ ВКФ «Рома ЛТД» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.erc.com](http://www.erc.com)
55. Петрович И.М. Економіка та фінанси підприємства: підручник / И. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. - Львів, 2018 . - 408 с.
56. Петруня Ю.Є. Маркетинг: Навч. посіб. — К.: Знання, 2007, — 325 с.
57. Петруня Ю.Г. Маркетинг : навч. посіб. / Ю.Г. Петруня. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2010. – 351 с.

58. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: Підручник / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2012.-440 с.
59. Радченко О.А. Фактори впливу на стратегічний розвиток підприємств-виробників споживчих товарів / О.А. Радченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011.– С. 156-159.
60. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. - 3-тє вид., випр. і доп. - К.: Знання, 2013. - 668 с.
61. Самородов В.Б. Методика вибору оптимальних каналів розподілу в логістичній мережі / В.Б. Самородов, І.А. Тютюнникова // Східно-європейський журнал передових технологій. – 2010. – С. 6-9.
62. Серебровский С.П. Современные принципы построения дистрибьюторской сети // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XIX междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2012.
63. Стоян В.І. Казначейська система: підручник. / В. І. Стоян, О. С. Даневич, М. І. Мац. - 3-тє вид. змін. й доп. - К.: "Центр учбової літератури", 2018. - 868 с.
64. Суліма Н.М. Економіка і фінанси підприємства: Підручник / Н.М. Суліма, Л.М. Степасюк, О.В. Величко. – К.: «ЦП «КОМПРИНТ»», 2017. – 466 с.
65. Сухорська У.Р. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник / Сухорська У. Р., Щербань В. М. - Львів: Видавництво ЛКА, 2017. – 384 с.
66. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. - К.: Експерт, 2001. - 384 с.
67. Саак Л.Э., Пшеничных Ю.А., Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме: Для студ. вузов, обуч. по спец. 100103 "Социально-культурный сервис и туризм". - СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж; Ростов /н/Д: Питер, 2007. - 479 с.

68. Салига С.Я., Каланджи /А. Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах/Гуманітарний ун-т "Запорізький ін-т держ. та муніципального управління". — Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2007. — 148 с.
69. Скибінський С.В. Маркетинг: Підручник для студ. вищих навч. закл./ Львівська комерційна академія. — Л., 2000. — 640 с.
70. Скибінський С.В., Штуль В.П. Маркетинг: навч. посібник у схемах і таблицях/Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. -К..КНЕУ, 2007.-224с.
71. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств : монографія / І. В. Смолін, Ю. І. Опанасюк. - Київ : Генеза, 2014. - 204 с.
72. Сочинська-Сибірцева І. М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності / І. М. Сочинська-Сибірцева // Пробл. економіки. - 2013. - № 4. - С. 299-304.
73. Стеців Л. П. Інноваційний підхід до управління підприємствами вкп для забезпечення їх конкурентоспроможності / Л. П. Стеців; Укр. акад. друкарства // Наук. зап.. - 2012. - № 2. - С. 108-116.
74. Ткаченко О. В. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства : Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / О. В. Ткаченко; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2005. - 20 с.
75. Тараненко І.В., Катай Л.І. Конкурентоспроможність економіки України: галузевий і територіальний аспекти: монографія; Дніпропетр. ун-т економіки та права, Днііропетр. держ. аграр. ун-т, Європ. коміс. -Д, 2009.-236с.
76. Теремко В.І. Видавничий маркетинг: навч. посіб. /- К.: Академвидав, 2009. - 272 с.
77. Телстов ОС. Маркетингові дослідження: навч. посіб. - К.: Знання України, 2010. -299 с.
78. Федорчук А.І. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Укоопспілка, Львів, комерц. акад. - Л., 2008. - 367 с.

79. Фэррис П.У., Бендл Н.Т., Пфайфер Ф.И., Рейбштейн Д.Дж. Маркетинговые показатели: Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю. - Д.: Баланс Бизнес Букс, 2009 - 480с.
80. Ціхановська О.М., Погрішук Б.В., Танасійчук О.М. Маркетинг: навч. посіб. Терноп. нац. екон. ун-т. - Т.: Крок, 2010. - 330 с.
81. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. - К.: Академвидав, 2010.-270 с.
82. Шевчук О.Ю. Менеджмент в схемах: навч. посіб. Мелітоп. держ. агротехнол. ун-т. - Мелітополь: Вид. будинок ММД, 2009. - 185 с.
83. Шелюк Л.О., Крикавський Є.В. Маркетингова інформація: навч. посіб. Рівнен. ін-т слов'янознавства Київ, славіст, ун-ту. - Рівне: Вид. О.Зень, 2008. - 447 с.
84. Юлегіна І. В. Управління міжнародним маркетингом: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: ХНЕУ, 2009. - 146с.
85. Табурчак П.П. Економіка підприємства: підручник / П.П. Табурчак. - Ростов н / Д.: Фенікс, 2010. – 226 с.
86. Ткач В.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник для студ. вищ. навч. закл.– Д.: Юго-Восток, 2013. – 451 с.
87. Тігова Т.М., Селіверстова Л. С, Процюк Т. Б. Аналіз фінансової звітності: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 268 с.
88. Турченко М.О. Маркетинг : підручник / М.О. Турченко, М.Д. Швець. – К.: Знання, 2015. – 318 с.
89. Тридід О.М. Логістика : навч. посіб. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. – К. : Знання, 2012. – 566 с.
90. Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - К.: "Центр учбової літератури", 2017. - 392 с.
91. Управління дистрибуторською компанією 1С [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://business-soft.net/uk/dysrybutoram.html>

92. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посібник / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей; за ред. Є.В. Крикавського. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. - 196 с.
93. Шило В. П. Фінанси підприємств (за модульною системою навчання): Теоретично-методичний посібник. - К.: Кондор, 2011. - 429 с.
94. Юдіна Д.М. Аналіз фінансових результатів діяльності збиткових організацій / Д.М. Юдіна, Д.А. Філатов // Економічний аналіз. - 2015.- № 17. - С. 21-27.
95. Яцкевич І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І.В. Яцкевич. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2017. - 292 с.
96. Яцун Л.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / Л.М. Яцун, О.В. Ольшанський, В.М. Селютін. – Умань: Сочінський, 2012. – 343 с.
97. Cui, Tony Haitao, "Essays on distribution channels" [Electronic resource]. – Mode of access: <http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3179722/>
98. Seth Godin Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers Hardcover – 1999.
99. The essential guide to marketing in a digital world Fifth Edition By Rob Stokes and the Minds of Quirk " [Electronic resource]. – Mode of access: [https://www.redandyellow.co.za/wpcontent/uploads/emarketing\\_textbook\\_download.pdf](https://www.redandyellow.co.za/wpcontent/uploads/emarketing_textbook_download.pdf)
100. Importance Of Distribution Channels Marketing Essay [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/importance-of-distribution-channels-marketing-essay.php>
101. Julian Dent Distribution channels : understanding and managing channels to market - London,2018. – 180 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ ВКФ «Рома Лтд» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Абс. відхилення		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Основні засоби:	12438	12983	12085	545	-898	4,38	-6,92
первісна вартість	16819	18125	18145	1306	20	7,77	0,11
знос	4381	5142	6060	761	918	17,37	17,85
Усього за розділом I	12438	12983	12085	545	-898	4,38	-6,92
II. Оборотні активи							
Запаси	27000	174276	206576	147276	32300	545,47	18,53
Виробничі запаси	1	4	3	3	-1	300,00	-25,00
Товари	26999	174272	206573	147273	32301	545,48	18,53
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	87575	336113	272628	248538	-63485	283,80	-18,89
Дебіт. заборг. за розрахунками: за виданими авансами	149			-149	0	-100,00	0,00
з бюджетом	111	4	25252	-107	25248	-96,40	631200,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	53192	21962	37860	-31230	15898	-58,71	72,39



## Додаток А.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Гроші та їх еквіваленти	2305	560	5723	-1745	5163	-75,70	921,96
Рахунки в банках		560	5723	560	5163		921,96
Витрати майбутніх періодів	97	111	110	14	-1	14,43	-0,90
Інші оборотні активи	447	30840	268	30393	-30572	6799,33	-99,13
Усього за розділом II	170781	563866	548417	393085	-15449	230,17	-2,74
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
Баланс	183316	576849	560502	393533	-16347	214,67	-2,83
Пасив							
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1978	1978	1978	0	0	0,00	0,00
Капітал у дооцінках		17	17	17	0	100,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22901	23421	308	520	-23113	2,27	-98,68
Неоплачений капітал	3	3	3	0	0	0,00	0,00
Усього за розділом I	24876	25413	2300	537	-23113	2,16	-90,95

## Додаток А.3

1	2	3	4	5	6	7	8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Усього за розділом II							
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Векселі видані	17904	35466		17562	-35466	98,09	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями							
за товари, роботи, послуги	138829	515168	550046	376339	34878	271,08	6,77
за розрахунками з бюджетом	181	108	2055	-73	1947	-40,33	1802,78
за у тому числі з податку на прибуток		97	2055	97	1958	100,00	2018,56
за розрахунками зі страхування	1	4	10	3	6	300,00	150,00
за розрахунками з оплати праці	3	3	4	0	1	0,00	33,33
за одержаними авансами	1478			-1478	0	-100,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	44	687	6087	643	5400	1461,36	786,03
Усього за розділом III	158440	551436	558202	392996	6766	248,04	1,23

## Додаток А.4

1	2	3	4	5	6	7	8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду							
Баланс	183316	576849	560502	393533	-16347	214,67	-2,83

*\*Складено автором за даними ТОВ ВКФ «Рома Лтд»*