Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

_____бізнес-технологій та економіки_____
(повне найменування факультету)

_____Менеджмент та адміністрування_____
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

_____магістр_____
(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління розвитком дистриб'юторської компанії»
_____
(назва теми)

Виконав: студент ІІ курсу, групи БТЕ– 0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Менеджмент організацій та адміністрування

СТОЛЯР Б.О.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ІВАНЧЕНКО А.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Карпенко А.В.
(прізвище та ініціали)

2025

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА
«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Столяра Богдана Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Управління розвитком дистриб'юторської компанії»

керівник проекту (роботи) Іванченко Андрій Володимирович к. держ. упр., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 23.11.2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем управління розвитком дистриб'юторської компанії, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності ТзОВ «ТД «Марвел» за період 2023-2025 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянути теоретичні основи управління розвитком дистриб'юторської компанії. 2. Провести стратегічний аналіз управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел». 3. Обгрунтувати стратегію розвитку ТзОВ «ТД «Марвел».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 124 с., 32 рис., 17 табл., 65 джерел, 6 додатків.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
1	Іванченко А.В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
2	Іванченко А.В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
3	Іванченко А.В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «__04_»___03____2024__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист магістерської роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка) _____ СТОЛЯР Б.О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ Іванченко А.В.

(підпис) (прізвище та ініціали

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Управління розвитком дистриб’юторської компанії»: 124 с., 32 рис., 17 табл., 65 джерел, 6 додатків.

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком дистриб’юторської компанії.

Предметом дослідження є методи та підходи до управління розвитком дистриб’юторської компанії ТзОВ «ТД «Марвел».

Мета – розробка наукових та практичних рекомендацій щодо управління розвитком дистриб’юторської компанії ТзОВ «ТД «Марвел».

Методи дослідження: синтез, узагальнення, дедукція, індукція, метод експертних оцінок, угруповання даних, вивчення динаміки та взаємозв'язків, зіставлення, угруповання, логічного моделювання, економічного та статистичного, кількісного та якісного аналізу тощо.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало розроблення стратегії розвитку дистриб’юторської компанії ТзОВ «ТД «Марвел».

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи стратегічного управління розвитком дистриб’юторської компанії, проведено аналіз управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел» з урахуванням вимог воєнного стану та запропоновано напрями його удосконалення.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи удосконалення системи стратегічного управління дистриб’юторськими компаніями з використанням SWOT, PEST, конкурентного аналізу, що дозволять оптимізувати їх розвиток в умовах війни.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ДИСТРИБ’ЮТОРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ДИСТРИБ’ЮТОРСЬКА КОМПАНІЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, МАКРО та МІКРО-СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

ANNOTATION

Qualification work «Managing the development of a distribution company»: 124p., 32 fig., 17 tab., 65 sources, 6 appendix.

The object of the is the f formation of a system for strategic management of the development of a distribution company.

The subject of the research is the further investigation is the development management system of «Trade House Marvel».

The purpose of the of the work – a development of scientific and practical recommendations for the thorough management of a distribution company with respect to Galuzev's features.

The research methods: synthesis, synthesis, deduction, induction, method of expert assessments, data grouping, study of dynamics and interconnections, composition, grouping, logical modeling, economical and statistical, a quick and clear analysis.

Results and their novelty. An investigation was carried out, which resulted in improved strategic management of the development of a distribution company in the minds of the military camp on the territory of Ukraine e.

Main provisions of the work. The theoretical foundations of strategic management of the development of a distribution company are reviewed, an analysis of the development management of the «Trade House Marvel» is carried out, and it is directly supported by its improvement.

Significance of the work and conclusions. It is important to improve the system of strategic management of distribution companies with the help of SWOT, PEST, competitive analysis, which will allow optimizing their developments in the minds of the war.

Key words: STRATEGIC MANAGEMENT, DISTRIBUTION ACTIVITY, DISTRIBUTION COMPANY, MANAGEMENT SYSTEM, MANAGEMENT METHODS, DEVELOPMENT STRATEGY, MACRO MICRO-MIDDLE, COMPETITIVE MIDDLE.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)
Реферат
ANNOTATION
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ 11
1.1 Зміст, сутність та складові управління розвитком дистриб'юторської компанії 11
1.2 Методи управління розвитком дистриб'юторської компанії 22
1.3 Підходи до управління розвитком дистриб'юторської компанії 30
Висновки до розділу 1 38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МАРВЕЛ» 40
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства 40
2.2 Аналіз впливу макросередовища на управління розвитком дистриб'юторської компанії 49
2.3 Аналіз впливу конкурентного середовища на управління розвитком дистриб'юторської компанії 59
Висновки до розділу 2 68
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МАРВЕЛ» 70
3.1 Розроблення стратегії розвитку дистриб'юторської компанії 70
3.2 Визначення напрямків реалізації стратегії розвитку підприємства 83
Висновки до розділу 3 96
ВИСНОВКИ 98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 103
ДОДАТКИ 111

ВСТУП

Актуальність теми. Для сучасного вітчизняного ринку товарів та послуг характерна тенденція до значного зростання впливу торгових посередників. Це обумовлено їх можливістю прямого доступу до виключно важливої інформації про стан і поведінку ринку, що дозволяє виробникам своєчасно реагувати на ринкові зміни і використовувати нові можливості, що при цьому з'являються. З метою підвищення ефективності збуту продукції та можливості здійснювати контроль освоєння територіального ринку виробники залучають дистриб'юторів – компаній, що працюють в області маркетингу та логістики, ключовими компетенціями яких є зберігання, доставка, переміщення та продаж товару, тобто склад, транспорт та маркетинг.

Світовий досвід показує, що дистриб'юторська діяльність, заснована на впровадженні сучасних технологій управління, забезпечує активне просування товарів виробників на ринки збуту. Отже, дистриб'юторська діяльність як елемент торгової інфраструктури, стає однією з найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності багатьох виробників. З іншого боку, питання удосконалення управління самими дистриб'юторськими компаніями також є, безумовно, актуальними.

В даний час, коли вітчизняна економіка перебуває в умовах невизначеності внаслідок військових дій, ефективна діяльність будь-якої дистриб'юторської компанії передбачає вивчення особливостей її управління, виявлення існуючих загроз та можливостей та, як наслідок, підвищення ефективності функціонування компанії у цілому. Цією обставиною визначається актуальність теми даного дослідження.

Застосування існуючих підходів до забезпечення управління підприємств у сфері дистрибуції вимагають значної адаптації, зокрема, до умов воєнного стану. Вивчення літератури дозволило виявити окремі елементи такого управління, але показало відсутність їх систематизації, цілісного механізму, використання якого дозволило б компанії ефективно вести роботу із

забезпечення конкурентоспроможності. Незважаючи на те, що ця проблема є об'єктом вивчення багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, ця тема залишається відкритою. Недостатнє використання нових підходів в управлінні та організації збутових систем дистриб'юторських компаній, а також велике значення зазначеної проблеми для вітчизняної промисловості визначили вибір напряму даного дослідження.

Дистриб'юторську діяльність як об'єкт управління розглядають у своїх роботах С.В. Бестужева, Б.В. Бешлей, О.А. Біловодська, Я.О. Білоусова, О.І.Вавулін, М.Ю. Гвоздецька, М. Ю. Григорак, С.А. Жуков, О А. Зуєва, Т.Є.Іщейкін, Д.А. Йоєнко, А.І. Костишина, С.С. Лиса, С.О. Мудрик, Т.О.Мулик, Є. А. Нікітченко, А.С. Панченко, Я.О. Полякова, І.В. Федотова, Д.С. Швець, Л.М. Шимановська-Діанич та ін.

Проте, багато авторів розглядають управління дистриб'юторською компанією стосовно окремо взятого виду продукції, але на нашу думку, вивчення особливостей такої діяльності доцільніше у застосуванні до галузі. З цих позицій розгляд управління дистриб'юторською компанією здається більш перспективним для комплексного наукового дослідження та розробки механізму такого управління. Також наявні результати дослідження цієї проблеми потребують значної адаптації у зв'язку зі специфікою воєнного стану в Україні.

Мета і завдання дослідження. Мета даного дослідження полягає в розробці наукових та практичних рекомендацій щодо управління розвитком дистриб’юторської компанії ТзОВ «ТД «Марвел». При цьому основна увага приділяється організаційним та методичним аспектам управління дистрибуцією тютюнової продукції з урахуванням фактору воєнного стану. Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

– дослідити зміст, сутність та складові управління розвитком дистриб’юторської компанії;
– розглянути методи управління розвитком дистриб’юторської компанії;
– визначити підходи до управління розвитком дистриб’юторської компанії;

– надати техніко-економічну характеристику діяльності ТзОВ «ТД «Марвел»;

– здійснити аналіз впливу макросередовища на управління розвитком дистриб'юторської компанії;

– проаналізувати вплив конкурентного середовища на управління розвитком діяльності ТзОВ «ТД «Марвел»;

– розробити стратегію розвитку дистриб'юторської компанії;

– визначити напрямки реалізації стратегії розвитку компанії.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління розвитком дистриб'юторської компанії. Предметом дослідження є методи та підходи до управління розвитком дистриб'юторської компанії ТзОВ «ТД «Марвел».

Методи дослідження. У роботі застосовувалися методи економічного та статистичного, кількісного та якісного аналізу, а також принципи системного підходу як загальний метод пізнання. Методологічну основу дослідження склали такі методи як аналіз, зокрема, методи SWOT, PEST, конкурентного аналізу, аналізу ризиків, ризик-управління тощо, синтез, узагальнення, дедукція, індукція, метод експертних оцінок, угруповання даних, вивчення динаміки та взаємозв'язків, зіставлення, угруповання, логічного моделювання.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у розробці теоретико-методичних основ управління розвитком дистриб'юторської компанії в умоваї воєнного стану, а саме:

– формуванні стратегії управління та політики дистриб'юторської діяльності на ринку тютюнових виробів;

– дослідженні та узагальненні різних підходів до організації систем управління розвитком дистриб'юторських компаній з урахуванням вимог воєнного стану;

– розроблення пропозицій щодо виявлення впливу комплексу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, спрямованих на удосконалення

методики та теоретичного обґрунтування підходів до розробки стратегій та визначення пріоритетних напрямків розвитку дистриб'юторської компанії;

– розроблення рекомендацій щодо ефективної реалізації стратегії розвитку дистриб'юторської компанії в умовах воєнного стану.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з проблем діяльності дистриб'юторських компаній, фінансово-економічні показники діяльності, відображені у фінансовій звітності ТзОВ «ТД «Марвел» за 2022-2024рр, а також результати проведених автором анкетних опитувань та експертних оцінок керівників та спеціалістів компанії.

Практична цінність результатів дослідження. Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком дистриб'юторських компаній доведені до конкретних рекомендацій, реалізація яких дозволить раціональніше організувати процес управління та вдосконалювати напрямки дистриб'юторської діяльності з урахуванням вимог воєнного стану.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей (Столяр Б. А., Пуліна Т. В. Особливості системи управління розвитком дистриб'юторської компанії. Матеріали III Міжнародній науково-практичній конференції *«Сучасні тренди соціальноекономічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку», 20-21 жовтня 2025 р. м. Запоріжжя:* НУЗП С. 102-103.)

Структура роботи. Особливості розглянутих питань, цілі та завдання дослідження визначили структуру даної роботи, яка складається з вступу, трьох розділів та висновків. Повний обсяг роботи – 124 сторінки, включаючи 17 таблиць, 32 рисунки. Список використаних джерел (65 найменувань) – 8 сторінок, 6 додатків – 13 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Зміст, сутність та складові управління розвитком дистриб'юторської компанії

Для підтримки конкурентних переваг у сучасному ринковому середовищі компаніям-виробникам необхідний не тільки інноваційний продукт, а й ефективна система його збуту, яка є не менш важливим процесом, ніж процес виробництва. При використанні багаторівневих системи розподілу (збуту) виготовленої продукції компаніям-виробникам доводиться нести значні додаткові витрати, зокрема, на функціонування відділів збуту, організацію складського та транспортного господарства тощо. При цьому пов'язаними або тотожними зі збутовою діяльністю підприємства вважають реалізацію, торгівлю, розподіл і дистрибуцію (рис. 1.1).

Рис.1.1 Місце дистрибуції у забезпеченні збутової діяльності підприємств [1, С. 267]

Доведення виготовленої продукції до кінцевого споживача в економічних системах на початкових стадіях розвитку суспільного виробництва зазвичай

покладалося на товаровиробників. Подальший розвиток процесів суспільного поділу праці та виникнення торгівлі сприяли передачі функції руху товару незалежним від виробника суб'єктам сфери товарного обігу – підприємствам оптової та роздрібної торгівлі, тоді як участь товаровиробника у доведенні виготовленої ним продукції завершувалася збутом, тобто. оптовим продажем великих партій продукції.

Отже, для того, щоб допомогти виробникам вирішити основні завдання та проблеми збуту, з'явилися спеціальні компанії – дистриб'ютори, які взяли на себе всі договірні зобов'язання щодо виконання операцій, пов'язаних з доставкою товару споживачеві та наданням супутніх послуг, необхідних для підвищення ефективності взаємодії між учасниками цього процесу. Вони стали центральною ланкою в системі каналів розподілу товарів, а також ключовими посередниками між виробниками та роздрібними продавцями або кінцевими покупцями. Також дистриб’юторські компанії дають змогу оптимізувати витрати виробників, пов'язаних із реалізацією продукції, що одним із основних конкурентних переваг таких компаній [2].

Таким чином, у виробника є два варіанти доставки своєї продукції до кінцевих користувачів – прямий продаж чи використання дистрибуції. Перевага дистрибуції полягає в тому, що вона дозволяє виробнику зосередитися на своїй основній діяльності з виробництва продукції та залишає продаж дистриб'ютору.

Дистрибуція в Україні з'явилася недавно (порівняно з зарубіжними компаніями). Періодом формування дистриб'юції на вітчизняному ринку можна вважати 1990-ті роки, коли в Україні починали свою роботу представництва компаній, що займаються постачанням високотехнологічної продукції (зокрема, Xerox). З часом компанії - виробники прийшли до усвідомлення необхідності створення власних дилерських мереж та встановлення довгострокових партнерських відносин з роздрібною торгівлею. В результаті відбувається розширення функцій дистрибуції, що включають комплекс заходів щодо реалізації продукції: проведення маркетингових досліджень, організація найоптимальніших каналів збуту, постійне підвищення ефективності логістики,

зберігання товарів, керування запасами, страхування ризиків тощо [3, С. 67].

Разом з тим у сучасний час у розвинених країнах світу обсяг реалізації товарів через дистриб'юторів становить менше 50%, зокрема, у США дистриб'ютори забезпечують лише 20% роздрібної торгівлі, а у Європі цей показник досягає 40% [4]. В Україні зворотна ситуація: 80 - 85% товарів проходить через дистриб'юторів [5], тобто такий же шлях чекає і вітчизняних дистриб'юторів – через 10-15 років обсяг оборотів роздрібної торгівлі через торгові мережі становитиме 80%, що дозволяє роботи висновок про те, що повз дистриб'юторів проходитиме лише 20% товарів проти 80% на сьогодні. Такий стан справ однозначно призведе до того, що на кожній окремій території із найбільшими вітчизняними та зарубіжними виробниками ефективно працюватимуть лише 2-3 великих дистриб'ютора з диверсифікованим портфелем контрактів [5].

Незважаючи на широке застосування термінів «дистрибуція», «дистриб'юторська діяльність», «дистриб'ютор», у вітчизняних літературних джерелах відсутнє єдине тлумачення цих дефініцій. Поняття «дистрибуція» походить від англійського слова «distribution», що у буквальному перекладі означає поширення, розташування об’єктів. Розглядаючи дане визначення в контексті бізнес-процесів, варто відзначити його вужче використання, зокрема, для бізнесу дистрибуція – це ефективний розподіл реалізованого товару по всій мережі збуту. У маркетингу дистрибуція означає логістичну діяльність, тобто те, як відбуватиметься передача продукції від виробника до споживача [6, С.166].

Отже, існує багато різних визначень поняття «дистрибуція» або «дистриб’юторська діяльність», які можна поділити на кілька груп [8-18]. (Додаток А).

Таким чином, автори, які використовують функціональний підхід до визначення цього поняття, виділяють лише дві окремі його функції – зберігання та розподіл і доставка. Автори, що визначають даний термін з позиції процесного підходу, розглядають дистрибуцію як логістичний процес доведення товару від виробника до споживача. Дослідники системного підходу розглядають поняття

«дистрибуція» як цілісну систему управління, що включає у собі як логістику, так й систему збуту продукції (розподіл, маркетинг, післяпродажний та супутній сервіс тощо), що, на наш погляд, є найбільш доцільним.

На наш погляд, під дистриб'юторською діяльністю потрібно розуміти складну систему, яка поєднує у своєму складі виробника готової продукції та різних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб'юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність щодо просування продукції до кінцевого споживача та її реалізації відповідно до стратегії організатора такої системи з дотриманням встановлених їм умов продажу, цін, стандартів обслуговування та під його контролем [7].

Отже, дистриб'юторська діяльність ґрунтується на поєднанні в процесах збуту готової продукції таких основних складових, як (рис.1.2):

Рис.1.2 Складові дистриб'юторської діяльності [19, С.305]

Принципово важливе значення для забезпечення якісної дистрибуції товарів має правильний вибір організатором системи дистрибуції структури та конкретних учасників каналів розподілу (дистриб'юторів та дилерів) [20, С.72].

Таким чином, дистрибуцію, на наш погляд, логічно розглядати як вид діяльності, що знаходиться на стику між оптовою та роздрібною торгівлею: їй притаманні багато рис оптової торгівлі, до яких додаються функції, що при традиційному їх розподілі між посередниками виконувала б роздрібна торгівля.

Отже, необхідність появи дистриб'юторській діяльності зумовлено такими особливостями розвитку сучасного ринку (рис. 1.3).

Рис.1.3 Передумови появи дистриб'юторської діяльності [21, С.155]

Так як основна проблема в Україні на сьогоднішній день – це нестабільна ситуація в країні внаслідок військових дій, то основним завданням як виробників, так і дистриб'ютерів, є здатність адаптуватися під умови, що постійно змінюються, щоб бути конкурентоспроможними і зберегти свій бізнес. Економічна нестабільність, зростання цін, зниження споживчого попиту, зміни законодавчої бази та системи оподаткування, дефіцит нормального кредитування тощо – це зовнішні чинники, які створюють перешкоди для розвитку бізнесу дистриб'ютора. Їхній вплив змушує гравців ринку шукати нові шляхи та «способи виживання» в екстремальних умовах дійсності.

Вищенаведені передумови появи дистриб'юторської діяльності зумовлюють виконувані нею функції, які можна поділити на три основні групи (рис. 1.4).

Рис.1.4 Функції дистриб'юторської діяльності [22, С.116]

Таким чином, дистриб'юторська діяльність виконує не тільки логістичні операції, але також і операції, пов'язані зі збутом. Виконуючи ці функції, дистрибуція забезпечує вирішення завдань, пов'язаних з оптимізацією збутових витрат, розвитком інформаційних каналів між виробником та споживачем, логістичним обслуговуванням тощо.

Ефективність дистриб'юторської діяльності кожного товаровиробника насамперед залежить від правильного рішення щодо вибору конкретного дистриб'ютора, на якого покладається вся робота з просування товарів у ланцюжку поставок. Дистриб'ютор – це незалежний від виробника оптовий посередник, який здійснює продаж від свого імені та власним коштом і діє на підставі спеціального договору, укладеного з виробником. Основною функцією дистриб'ютора є не безпосереднє здійснення прямих продажів кінцевим споживачам, а розвиток та підтримка дилерської мережі. Для забезпечення можливостей реалізації цієї функції дистриб'ютор повинен акумулювати на своїх складах великі партії товарів, що закуповуються від товаровиробників, з подальшим перерозподілом цих товарів дрібними партіями за вищими цінами, ніж відпускні ціни виробника, в асортименті, визначеному з урахуванням індивідуальних потреб кожного дилера [23, С.10].

У даному дослідженні ми розглядаємо дистриб'юторську діяльність щодо продажу тютюнових виробів, який є об’єктом даного дослідження. Зауважимо, що дані вироби є досить специфічним товаром, важливим для поповнення бюджету держави. Для отримання прав на продаж тютюнових виробів необхідно відповідати певним міжнародним вимогам, зокрема, щодо процесу формування замовлень ліцензійних точок продажу, контролю дебіторської заборгованості клієнтів тощо. Тютюнові компанії повинні тісно співпрацювати з OLAF (Європейською службою боротьби з шахрайством), яка займається боротьбою з контрабандою сигарет на ринках ЄС. З огляду на те, що на Україну припадає близько 40% усіх нелегальних поставок цієї продукції до Європи, вимоги до її дистрибуції є дуже жорсткими. Так, у деяких країнах Європи існує практика

наявності на ринку єдиного дистриб'ютора, тобто таку модель дистрибуції використовують для того, щоб обмежити розміри контрабанди [24].

Продажами тютюнових виробів в Україні займається торговий дім, який є у кожного виробника. Свою продукцію компанії продають через дистриб'ютора з національним покриттям та ключовим клієнтам – Fozzy Group, ТЕДІС, АТБ, Metro, Novus, Billa та іншим оптовим торговцям [24].

Після з’ясування сутності та основних характеристик дистриб'юторської діяльності щодо тютюнових виробів, перейдемо до аналізу її особливостей та складових управління. Аналіз даного сегмента ринку показав, що на вітчизняному товарному ринку здійснюють дистриб'юторську діяльність незалежні комерційно-посередницькі компанії, які мають у своєму розпорядженні власні або орендовані складські приміщення, транспорт, здійснюють рекламну діяльність щодо товарів, що реалізуються, організують їх зберігання та відвантаження споживачеві [25].

Функціонуючи в жорсткому конкурентному середовищі та в умовах невизначеності, дистриб'юторські компанії повинні постійно знаходитися у пошуку нових напрямків діяльності, розширювати клієнтську базу та асортимент, мати регіональний розвиток, брати участь у державних програмах, модернізувати складські потужності, а також використовувати нові маркетингові технології тощо. Все це тісно пов’язане з процесом їх управління, та, як наслідок, підвищенням ефективності функціонування такої компанії загалом. Ефективно побудована система управління розвитком дистриб’юторської компанії є найважливішою умовою розширення регіональної експансії компанії та досягнення лідерства у продажах.

Процес управління будь-якою компанією, зокрема, дистриб’юторською, здійснюється в рамках її первинних функцій, так як відмінність системи управління розвитком дистриб'юторських від інших компаній простежується саме у цьому. Розглянемо первинні функції, характерні для дистриб'юторської діяльності, в рамках який відбувається процес її управління (рис. 1.5).

Придбання товару	Укладання договору дистрибуції
	Доставка до розподільчих центрів
	Мінімізація витрат на зберігання та транспортування товарів, використання сучасних складських технологій та систем управління
	Взаємовигідна співпраця з виробниками та постачальниками, побудова довгострокових відносин із клієнтами
Упаковка, сортування, перевірка якості	Перевірка якості товару
	Упаковка товару для перепродажу
	Мінімізація витрат на зберігання \товарів, використання сучасних складських технологій та систем управліннч
Продаж товару покупцю	Укладання договору з покупцями
	Обробка замовлень
	Використання ефективних методів ціноутворення
	Транспортування товару від дистриб'ютора до покупця
	Оптимізація логістичних процесів для скорочення термінів постачання
	Оптимізація витрат на дистрибуцію для підвищення маржинальності
Маркетинг товару	Розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів
	Формування асортименту відповідно до попиту
	Проведення рекламних кампаній та акцій, використання CRM систем для роботи з клієнтами
Сервіс (підтримка клієнтів)	Опитування та аналітика, оперативне реагування на проблеми,
	Програми лояльності, персоналізований підхід, автоматизація взаємодії з клієнтами
	Надання післяпродажного сервісу, консультацій
	Партнерські програми, регулярна комунікація, спільний розвиток бізнесу

Рис. 1.5 Сфери управління діяльністю дистриб'юторської компанії [26, С.100]

На рис. в загальному вигляді представлені сфери діяльності, характерні для дистриб'юторської компанії. До здійснення управління діяльністю такою компанією слід віднести дії, покликані забезпечити управління ресурсами для здійснення основної діяльності (дистрибуції): укладання договору дистрибуції, транспортування товару, створення необхідних умов для його зберігання тощо.

На наступному етапі компанія-дистриб'ютор здійснює операції з доведення товару для перепродажу: перевірка якості, упаковка, сортування тощо. На третьому етапі виконуються дії зі збуту товару: укладання договорів з покупцями, обробка замовлень, ціноутворення, транспортування (якщо договором не передбачений самовивіз із складу покупця). На четвертій стадії здійснюється управління просуванням товару та послуг дистриб'юторської компанії: реклама, моніторинг продаж, взаємодія з кінцевими споживачами. Так, у багатьох дистриб'юторських компаніях існують відділи реклами, які створюють маркетингові стратегії для просування товарів на ринку та запрошують інших посередників та продавців брати участь у акціях. Зміст рекламних оголошень узгоджується з виробником для підтримки загального іміджу продукту. Завершальний етап – сервісне обслуговування, але слід зазначити, що даний етап має необов'язковий характер. Отже, виходячи з особливостей договору дистрибуції, особливе значення набуває ефективне управління останніми двома етапами. Саме вказані операції відрізняють дистрибуцію від будь-якої іншої діяльності, пов'язаної зі збутом продукції, оскільки дистрибуція – це не лише продаж, як правило, унікального брендового товару, а й здійснення операцій, що сприяють збільшенню збуту продукції, який виконується зазначеними раніше блоками [27, С. 30].

Виконання кожної функції дистриб'юторської компанії вимагає необхідних управлінських операцій в рамках загальної системи управління. Як відомо, управління – «це свідомий вплив людини на об'єкти та процеси з метою надання діяльності підприємства комерційної спрямованості та отримання певних результатів» [28].

В управлінні діяльністю компанії присутні дві сторони: керуючі (суб'єкти управління – адміністратори, керівники) та керовані (об'єкти управління – це ті, ким управляють – працівники, колективи, і те, чим управляють – комерційна діяльність, торговий процес, дистриб'юторська діяльність). Взаємодія суб'єктів та об'єктів за допомогою керуючих впливів та зворотного зв'язку дозволяє цілеспрямовано управляти всією діяльністю підприємства [29, С.45].

Отже, дистриб'юторська діяльність як система управління має складові елементи, системні характеристики функціонування та цілі. Основними ознаками такої системи є:

– конструкція системи, тобто певний порядок розташування її елементів;

– цілі, для досягнення яких власне і створюється система управління;

– розміщення елементів системи відповідно до заздалегідь встановленого порядку;

– критерії оцінки, які забезпечують оптимальне поєднання елементів системи управління [30, С.56].

Структура управління дистриб'юторською діяльністю з точки зору її організації – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які функціонують як єдина система з метою задоволення потреб ринку та з одночасним отриманням доходів від такої діяльності.

Відповідно, система управління розвитком дистриб'юторської компанії є сукупністю всіх елементів, підсистем та комунікацій між ними, що забезпечують процес такого управління. Така система передбачає лише ті зв'язки, які характеризують відносини управління і виникають тоді, коли здійснюються функції та повноваження управління. Отже, система управління розвитком дистриб'юторської компанії – це сукупність зв'язків загальної цілеспрямованості, узгодженості дій, сприйняття рішень відповідно до розподілу повноважень щодо прийняття управлінських рішень.

1.2 Методи управління розвитком дистриб’юторської компанії

Методи управління розвитком дистриб’юторської компанії грунтуються на механізмі такого управління як сукупність мотивів активності персоналу компанії, що визначають як саму можливість, так і ефективність системи її управління. Механізм управління розвитком дистриб’юторської компанії включає (рис. 1.6).

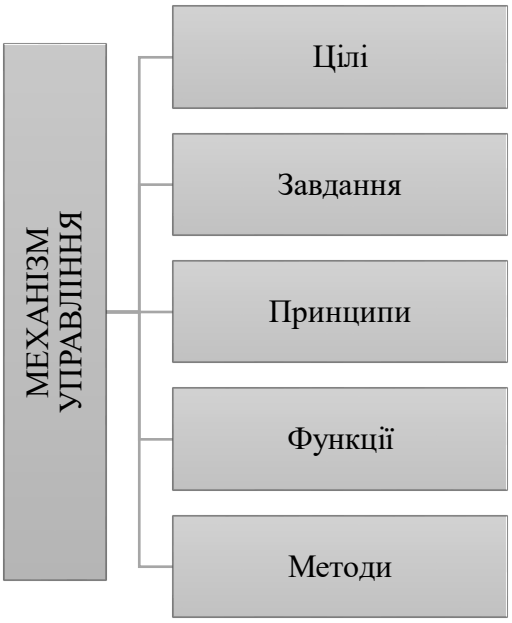


Рис. 1.6 Механізм управління розвитком дистриб’юторської компанії [31, С.30]

При цьому цілі управління дистриб'юторською компанією – це процес формування оптимальних та ефективних комерційних відносин, що вносить економічний зміст у поняття дистриб'юторської діяльності, представляючи її як внутрішню, глибинну основу вчинення торгівельних угод.

Завдання управління – це певна робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом у вказані терміни для досягнення цілей управління дистриб'юторською компанією [32, С.154].

Принципи управління – це загальні закономірності, у межах яких реалізуються зв'язки між різними елементами управлінської системи компанії та

які знаходять відображення при постановці практичних завдань управління [32, С.155].

Ефективним можна назвати менеджмент лише у тій дистриб'юторській компанії, в якій дотримуються основні принципи управління, оскільки невиконання хоча б одного принципу призводить до неможливості здійснення решти. Розглянемо основні принципи побудови управління розвитком дистриб'юторської компанії (рис.1.7).

Рис. 1.7 Основні принципи побудови управління дистриб'юторською компанією [33, С.95]

Принцип концептуальності – це поєднання та відповідність цілей, функцій, повноважень та відповідальності в системі управління. Це, по суті, основний принцип, тому що систему управління компанією характеризують значною мірою саме ці чотири фактори.

Дистриб'юторська діяльність формується та змінюється відповідно до інтересів та потреб споживачів, отже, функції управління дистриб'юцією реалізуються з урахуванням цілей такої компанії.

Принцип комплексності означає, що за всіма своїми характеристиками система управління має відповідати механізму управління. З позиції комплексності беруться до уваги всі фактори, що впливають на управлінські

рішення дистриб’юторської компанії. Передбачається також зв'язок комерційних процесів дистриб’юторської компанії із суб'єктами зовнішнього середовища. У протилежному випадку система управління може ускладнювати своєчасне прийняття рішень, робити процеси управління затягнутими тощо [34, С.355].

Система управління має бути адаптивною, тобто пристосованою до мінливих обставин діяльності, до потреб її своєчасної реконструкції чи модернізації. Внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності компанії піддається постійним змінам, що особливо проявляється в умовах дії воєнного стану. Тому гнучкість і пристосованість структури управління розвитком дистриб’юторської компанії до змін та умов навколишнього середовища мають дуже важливе значення.

Також така система управління має бути орієнтована на певний рівень компетенції персоналу управління та його інформаційного забезпечення, так як неможливо побудувати дієву систему управління без урахування одержання управлінським персоналом всього обсягу необхідної інформації. Система управління повинна передбачити можливість отримання вхідної інформації, її обробку, аналіз та видачу результатів керуючого впливу. Це завдання виконується за допомогою сучасних технічних засобів, що дозволяють автоматизувати процес інформаційного забезпечення управління [35].

Разом з тим слід пам'ятати, що система управління не повинна і не може бути абсолютно формалізованою, тобто не слід прагнути розписати функції та повноваження управління до останньої деталі. Також, формуючи систему управління, необхідно закласти в неї можливість формування та прояву неформального управління, зокрема, лідерства. Інакше кажучи, система управління має бути орієнтована не лише на формальну сторону такого управління, а й на прояв лідерства та можливості неформального вирішення проблем.

Усі ланки системи управління компанією за обсягом діяльності повинні бути пропорційні щодо трудомісткості, що сприяє рівномірному завантаженню

працівників та визначає соціально-психологічний клімат у колективі, дисципліну тощо.

Системі управління розвитком дистриб’юторської компанії має бути властива ієрархічна раціональність, тобто збереження певної та обґрунтованої системи підпорядкованості, зокрема, мінімально можливої кількості рівнів управління (в рамках збереження якості управління). При цьому якість управління визначається, насамперед, потребами функціонування та розвитку дистриб’юторської компанії, а організація управління дистриб’юторською діяльністю має бути орієнтована на вертикальні та горизонтальні зв'язки [36, С.80].

Забезпечення узгодженості між підрозділами (службами) полягає у тому, що кожному підрозділу (службі) дистриб’юторської компанії властиві певна призначеність та функції, що виконуються, тобто вони володіють у тій чи іншій мірі автономністю. Водночас їхні дії мають бути скоординовані та узгоджені у часі, що зумовлює єдність системи управління компанією.

Система управління повинна враховувати також потребу в ефективному контролі, без якого неможливе успішне управління. Контроль – це зворотний зв'язок, що дозволяє оцінювати ситуації та цілі діяльності компанії, мотиви та цінності такої діяльності, коригувати їх та знаходити нові рішення. При цьому система управління має бути побудована таким чином, щоб відповідати можливостям контролю, тобто у цю систему має бути вбудовано систему контролю.

Функції управління дистриб'юторською компанією поділяються на п'ять основних: планування, організація, мотивація, контроль та координація. Розглянемо кожну з них докладніше:

– планування – це процес визначення цілей і завдань, вибору шляхів та способів досягнення цих цілей. Планування включає аналіз поточної ситуації на ринку, визначення конкурентів, їх переваг і недоліків, аналіз потреб і побажань покупців, а також визначення попиту на товари та послуги. Від планування

залежить величина виробництва та продажів, структура компанії, її конкурентоспроможність та прибуток.

– організація – це створення оптимальної структури компанії для реалізації планів її розвитку. Організація включає створення функціональних підрозділів, розподіл обов'язків і відповідальності між співробітниками, формування команди і системи мотивації;

– мотивація – це процес стимулювання співробітників для досягнення цілей компанії. Мотивація може здійснюватися різними способами, наприклад, заробітною платою, бонусами, преміями, просуванням кар'єрними сходами, навчанням та розвитком. Одним із ключових факторів мотивації є задоволеність співробітників своєю роботою та можливістю професійного зростання.

– координація – це процес узгодження дій різних підрозділів компанії для досягнення спільних цілей. Координація включає різні процеси, такі як планування, розподіл завдань, контроль виконання, комунікацію і мотивацію. Вона спрямована на створення єдиної команди, яка працюватиме на користь компанії та досягатиме її цілей. У сфері дистриб’юторської діяльності функція координації особливо важлива, оскільки у цій галузі працюють багато різних підрозділів, такі як закупівлі, продажу, маркетингу, логістики та ін.

– контроль є останньою функцією управління та передбачає оцінку результату діяльності компанії, порівняння його з планами та коригування дій у разі потреби. Контроль може бути організований як внутрішній (у межах компанії) так і зовнішній (наприклад, аудит). Оцінка результатів роботи дозволяє аналізувати сильні та слабкі сторони бізнесу, а також проводити зміни для оптимізації процесів [37, С.115].

Методи управління – це «способи впливу на управління комерційними процесами та діяльністю дистриб’юторської компанії; сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт» [38, С.85]. Найчастіше застосовується не один метод управління, а сукупність чи комбінацію кількох, які доповнюють один одного. Нижче представлені основні методи, що застосовуються в управлінні розвитком дистриб’юторської компанії (рис.1.8).

ОРГАНІЗАЦІЙНО - АДМІНІСТРАТИВНІ

- Мета: безпосередній вплив на об'єкт управління. Носять обов'язковий характер. В їх основі – влада, примус, дисципліна, відповідальність

ЕКОНОМІЧНІ

- Спрямовані на забезпечення використання економічних законів у господарській діяльності дистриб'юторської компанії з урахуванням економічних наслідків. Засновані на використанні матеріальних стимулів, пов'язаних із результатами праці

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ

- Являють собою комплекс способів впливу на особистісні відносини, зв'язки та соціальні процеси в трудових колективах через соціальні потреби та психологічні особливості людей. Застосовуються, переважно, моральні стимули до праці, за допомогою яких адміністративне завдання перетворюється на усвідомлене зобов'язання, внутрішню потребу працівника

Рис.1.8 Основні методи управління розвитком дистриб'юторської компанії [38, С.120]

Деякі автори виділяють в окремі групи правові та інформаційні методи управління. Правові методи ґрунтуються на застосуванні правового механізму, що базується на прийнятих правових та законодавчих актах, відповідних нормативах та положеннях та полягають у юридичному регулюванні комерційних процесів з урахуванням цільових завдань розвитку дистриб'юторської компанії.

Інформаційні методи орієнтовані на використання інформаційних систем та сучасних способів отримання та обробки інформації. Застосування даних методів також сприяє підвищенню ефективності діяльності дистриб'юторських компаній [39, С.46].

Для більш ефективного та раціонального управління розвитком дистриб'юторських компаній не слід обмежуватись якимось одним методом, адже вони можуть взаємодоповнювати один одного, застосовуючись у

комплексі. Їхнє поєднання залежить від конкретних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування дистриб'юторських компаній.

Також методи управління розвитком компаній можна розглядати з точки зору технології, що використовуються в процесі управління та спрямовані на оптимізацію роботи компанії, підвищення ефективності процесів, конкурентоспроможності та задоволеності замовників [41]. Серед них можна виділити наступні (рис. 1.9).

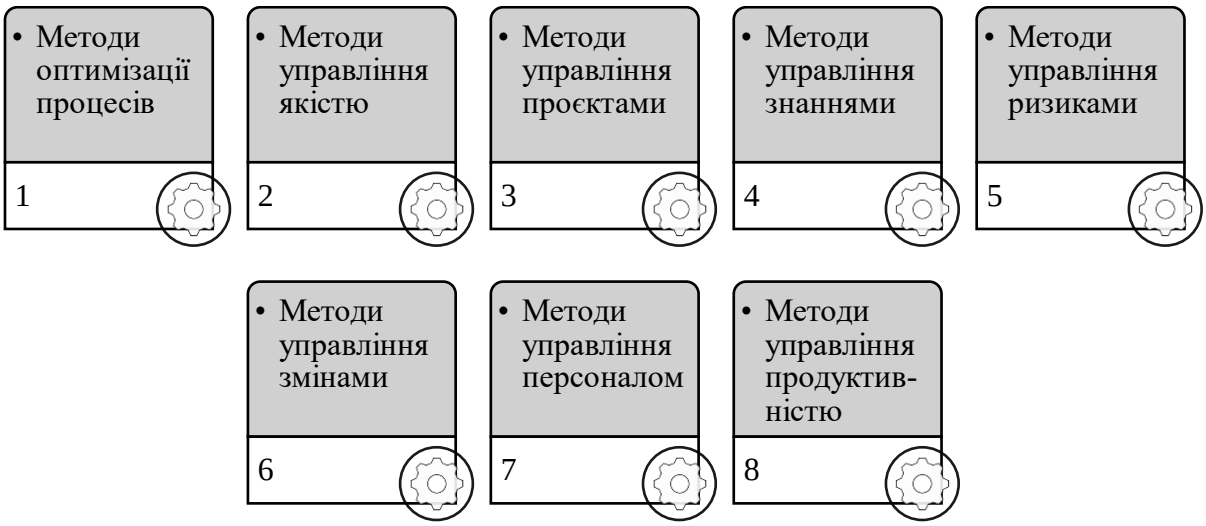


Рис. 1.9 Методи управління розвитком дистриб'юторських компаній в розрізі окремих технологій [41, С.30]

Так, методи оптимізації процесів включають аналіз та управління процесами, оптимізацію витрат і підвищення ефективності діяльності дистриб'юторських компаній. Для цього використовуються такі інструменти як BPMN (Business Process Model and Notation), Six Sigma, Lean Management та ін.

Методи управління якістю орієнтовані зна абезпечення високого рівня якості продукції і на послуг. Для цього використовуються такі стандарти, як ISO 9001 та TQM (Total Quality Management).

Методи управління проєктами використовуються для управління проєктами, спрямованими на розвиток бізнесу та реалізацію нових ідей. Для

цього використовуються такі інструменти як PMBOK (Project Management Body of Knowledge) та Agile .

Методи управління знаннями спрямовані на створення системи управління знаннями, що дозволяє компанії зберігати, передавати і використовувати знання для підвищення ефективності бізнесу. Для цього використовуються такі інструменти як системи управління знаннями (Knowledge Management Systems), бізнес-аналітика та ін.

Методи управління ризиками спрямовані на ідентифікацію, аналіз та управління ризиками, пов'язаними з бізнесом. Для цього використовуються такі інструменти як аналіз SWOT, PEST аналіз, аналіз ризиків, ризик-управління тощо.

Методи управління змінами спрямовані на ефективне керування процесом змін в компанії. Для цього використовуються такі інструменти як Change Management та Business Process Reengineering.

Методи управління персоналом спрямовані на управління персоналом компанії, включаючи наймання, навчання, оцінку та звільнення працівників. Для цього використовуються такі інструменти як HRM (Human Resource Management), рекрутинг та ін.

Методи управління продуктивністю спрямовані на покращення продуктивності бізнесу шляхом оптимізації робочих процесів, навчання персоналу, встановлення цілей та ін. Для цього використовуються такі інструменти як Balanced Scorecard, KPI (Key Performance Indicators) та ін..

Дослідження основних методів управління розвитком дистриб’юторської компанії спрямовано на виявлення перспективних засобів збуту товарів від виробника до кінцевого споживача та організацію їх продажу на основі аналізу та оцінки ефективності використовуваних або намічених до використання каналів та способів розподілу та збуту. Критеріями ефективності вибору методів управління в даному випадку є (рис. 1.10).

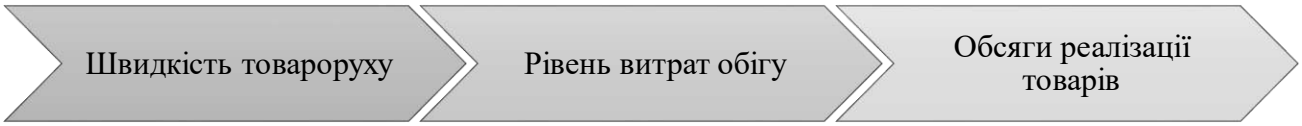


Рис. 1.10 Критерії ефективності вибору методів управління розвитком дистриб’юторської компанії [42, С.35]

Вважається, що ефективність форм і методів управління, що обираються дистриб’юторською компанією, тим вище, чим коротший період часу, що витрачається на доведення товарів від виробника до споживача; чим менші витрати на таке просування; чим більше обсяги реалізації та отриманий при цьому чистий прибуток. Головна мета полягає у скороченні загальної величини збутових витрат компанії, яка багато в чому, якщо не в основному, залежить від рівня управління компанією.

1.3 Підходи до управління розвитком дистриб’юторської компанії

У сучасних умовах діяльності дистриб'юторських компаній багато методичних і практичних положень науки та практики вітчизняного управління виявилися неприйнятними з огляду на сучасні ключові тенденції розвитку управління такими компаніями, зокрема:

1. Розвиток цифрових технологій: нині цифрові технології стають дедалі важливішими для діяльності дистриб'юторських компаній. Це включає використання електронної комерції, систем управління складами, автоматизації процесів продажів тощо. Саме ці технології допомагають поліпшити ефективність і якість роботи дистриб'юторських компаній, а також покращують зручність і комфорт для клієнтів.

2. Розвиток соціально-відповідального бізнесу: у світі дедалі більше споживачів орієнтуються на соціально-відповідальні компанії. У зв'язку з цим дистриб'юторські компанії починають активно займатися соціальними програмами, підтримувати благодійні організації тощо.

3. Посилення конкуренції: Сфера дистриб'юторської діяльності є однією з високо конкурентних галузей. У зв'язку з цим дистриб'юторські компанії змушені постійно вдосконалювати свою діяльність та пропонувати нові товари та послуги, щоб залучати більше клієнтів.

4. Зростання споживчої активності: зі зростанням рівня доходів та поліпшенням життєвого рівня людей їх споживча активність зростає. У зв'язку з цим дистриб'юторські компанії повинні враховувати зміни у споживчій поведінці та надавати нові послуги та продукти, які можуть задовольнити потреби клієнтів.

5. Глобалізація ринку, яка веде до появи нових можливостей для дистриб'юторських компаній, але також створює нові виклики та проблеми у їх діяльності. У зв'язку з цим дистриб'юторські компанії повинні адаптуватися до змін у міжнародному бізнесі та бути готовими до роботи з різними культурами та регуляторними системами [43, С. 112].

Отже, для того, щоб ефективно управляти дистриб'юторською компанією в умовах сучасного ринку, необхідно адаптуватися до вимог, що змінюються, і застосовувати нові підходи в управлінні цим бізнесом. Наведемо найпоширеніші з них (рис.1.11):

Рис.1.11 Нові підходи в управлінні дистриб'юторською компанією [44, С. 185]

Автоматизація та управління даними включає розвиток цифрових технологій та зростання кількості даних, що стимулюють впровадження систем автоматизації та управління даними в діяльність дистриб'юторських компаній.

Це допомагає покращити ефективність управління бізнесом та оптимізувати такі процеси, такі як управління запасами та закупівлями.

Персоналізація означає, що зі зростанням кількості даних про споживачів, дистриб'юторські компанії можуть надавати персоналізовані послуги та продукти, враховуючи індивідуальні потреби та переваги клієнтів. Це може бути досягнуто за допомогою аналізу даних, використання штучного інтелекту та машинного навчання [45, С. 25].

У сучасній дистриб'юторській діяльності дедалі більшу роль відіграють екосистеми – мережі компаній, які співпрацюють між собою задля забезпечення спільних послуг та продуктів. Це може бути досягнуто через спільну роботу в галузі досліджень та розробок, логістики та продажів.

Також покупці очікують зручності та гнучкості у процесі покупок, у зв'язку з чим дистриб'юторські компанії повинні надавати можливість купівлі товарів та послуг як у роздрібному магазині, так і через інтернет. Це передбачає використання сучасних технологій, таких як мобільні програми, системи онлайн-оплати та доставки.

Успішні дистриб'юторські компанії не можуть залишатися на місці та повинні постійно шукати нові можливості для зростання та розвитку. Для цього необхідно інноваційне мислення та вміння швидко адаптуватися до змін на ринку. Компанії можуть впроваджувати нові технології, виробничі методи та моделі бізнесу для досягнення конкурентних переваг [46].

Ці тенденції є ключовими для розвитку підходів до управління дистриб'юторською діяльністю та відображають сучасні виклики, які мають бути враховані у процесі такого управління.

Успішні дистриб'юторські компанії повинні враховувати ці тенденції та використовувати їх у своїй роботі для досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів. Наприклад, використання даних та аналітики допоможе оптимізувати процеси управління запасами та передбачати потреби клієнтів, що дозволить надавати більш якісні послуги та продукти.

Персоналізація послуг та продуктів дозволить дистриб'юторським компаніям задовольняти індивідуальні потреби та переваги клієнтів, що, у свою чергу, підвищить рівень їхньої задоволеності та лояльності.

Розвиток екосистеми та співробітництво між компаніями дозволить створити нові послуги та продукти, а також знизити витрати на виробництво та логістику. Гнучкість дозволить збільшити зручність для клієнтів та розширити географію продажів. Впровадження інновацій допоможе дистриб'юторським компаніям збільшити ефективність своїх процесів та досягти конкурентних переваг на ринку [47, С. 140].

Наведені положення дають уявлення про загальні підходи до управління розвитком дистриб'юторських компаній за сучасних умов, які включають процес управління компанією, його структуру, механізм розвитку та мистецтво менеджера (рис.1.12).

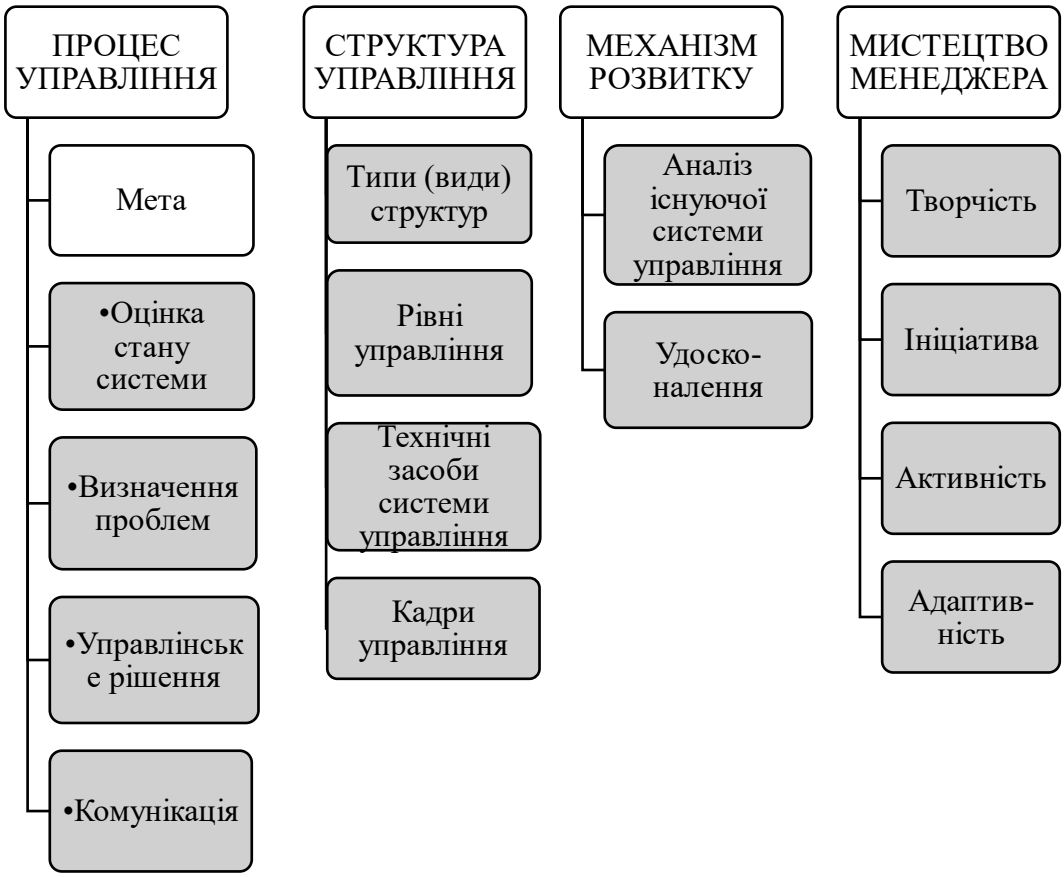


Рис. 1.12 Підходи до управління розвитком дистриб'юторських компаній [48, С.196]

Так, процес управління дистриб'юторською компанією відображає його динамічну сторону як послідовності дій та складається з чотирьох основних етапів (рис. 1.13):

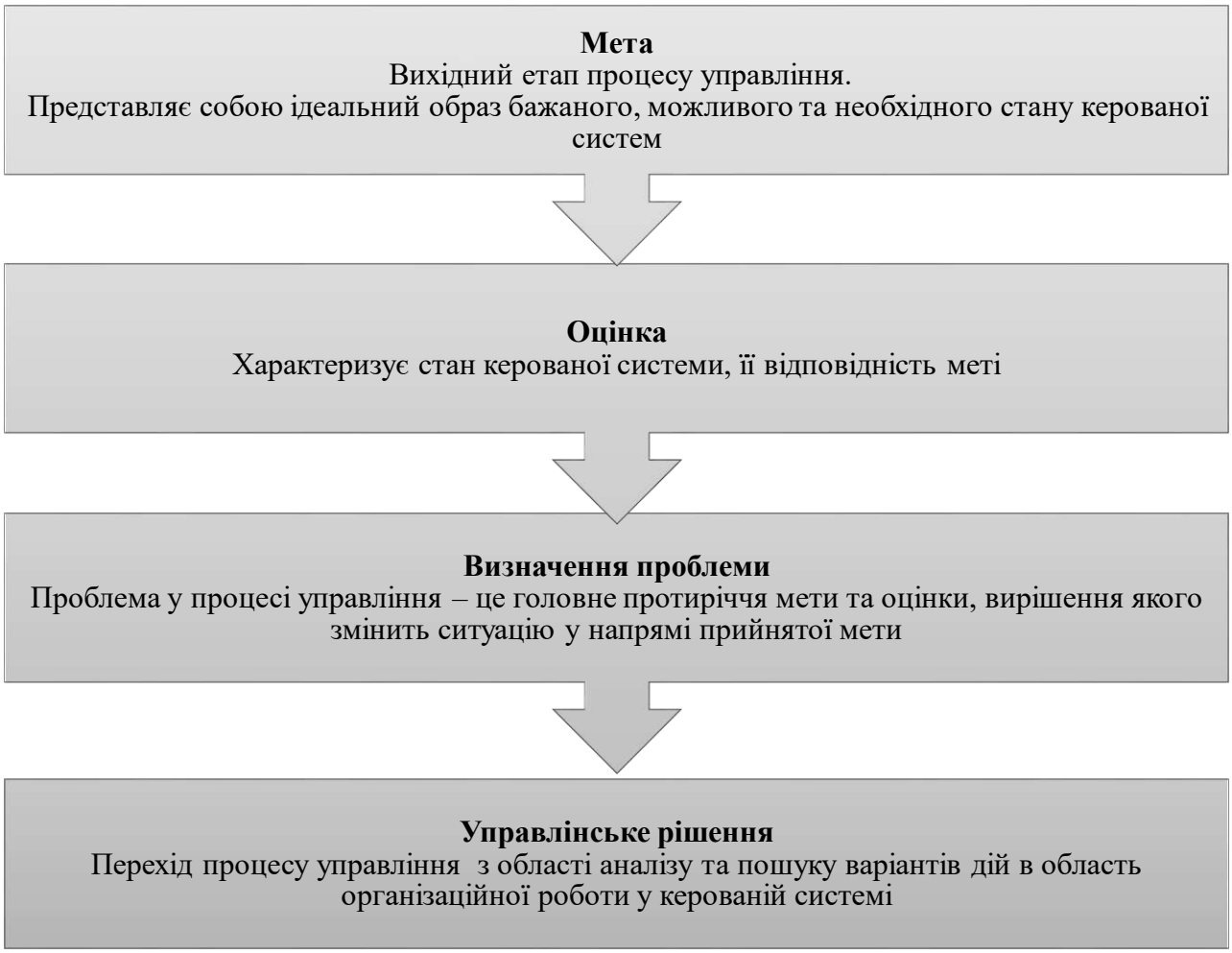


Рис.1.13 Етапи процесу управління дистриб'юторською компанією [49, С.110]

Необхідною умовою здійснення процесу управління дистриб'юторською компанією є комунікація як форма спілкування людей у процесі їхньої спільної діяльності. Зовнішнім проявом комунікації та її результатом є інформація, яка виникає, існує та передається завдяки комунікації.

Інформація поряд з комунікацією створює основу для здійснення процесу управління, так як є сукупністю відомостей про внутрішнє та зовнішнє середовище розвитку компанії [9, С.66].

Різні підходи до управління розвитком дистриб'юторських компаній знаходять свій прояв і у структурі такого управління як складу та комбінації різних ланок управління, пов'язаних між собою за функціями та повноваженнями. При цьому кожна ланка управління розглядається як відокремлена одиниця загальної системи управління за ознакою спеціалізації та комбінації функцій, а також за обсягом та масштабами повноважень. За цими критеріями розрізняють (рис. 1.14).

Рис.1.14 Підходи до побудови структури управління розвитком дистриб'юторських компаній [10, С.42]

Вказані ланки по-різному комбінуються, складаючи різноманітні типи організаційних структур управління дистриб’юторською компанією (рис. 1.15):

Зауважимо, що лінійний тип системи управління непридатний для управління у великих масштабах, так як він призводить до різкого збільшення кількості ступенів управління. Використання функціональної системи можливе для управлінні дистриб’юторськими компаніями, які належать до малого бізнесу.

Рис.1.15 Системи управління розвитком дистриб'юторських компаній [17, С.82]

Головним недоліком є множинність підпорядкованості та складне переплетення функціональних залежностей. Матрична система управління є найбільш адаптивною до змін навколишнього середовища та гнучкою у використанні. Такі системи мають велике поширення в управлінні сучасними великими дистриб'юторськими компаніями, особливо транснаціональними.

Формуючи управлінську систему, структура організації діяльності дистриб'юторської компанії здійснює суттєвий вплив на ефективність її управління. Недоліки структури управління знижують показники діяльності компанії та призводять до проблем структурного характеру, зокрема:

– слабка мотивація та поганий моральний стан працівників;
– запізнілі та непродумані управлінські рішення;
– висока затратність структури управління;

– конфлікти та відсутність координації між працівниками.

Механізм розвитку системи управління особливо важливий з точки зору даного дослідження та характеризує зміну системи управління дистриб'юторськими компаніями з часом відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий механізм включає дослідження існуючої системи та її вдосконалення. При цьому важливий аналіз факторів, що впливають на розвиток системи управління дистриб'юторської компанії. Для такого аналізу застосовуються наступні інструменти (рис.1.16).

SWOT-аналіз	**PEST-аналіз**	**Аналіз п'яти сил Портера**
• аналіз застосовується для зіставлення даних аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища компанії та зведення їх у єдине ціле, що дозволяє отримати загальну картину дійсності	• це інструмент, призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) та технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії	• використовують для аналізу зовнішнього середовища. При цьому аналізують п'ять сил, які чинять тиск на бізнес: покупці, постачальники, діючі та потенційні конкуренти, а також товари-замінники

Рис. 1.16 Основні методи аналізу організації діяльності дистриб'юторської компанії [50; 51]

Також для управління розвитком дистриб'юторських компаній можуть використовуватися такий метод як аналіз зовнішніх стратегічних факторів для виявлення їх впливу на безпосереднє оточення компанії – уряд, місцеву громадськість, постачальників, конкурентів, клієнтів, кредиторів, працівників тощо. Цей аналіз дозволяє оцінити, як суспільний розвиток вплине на компанію через її безпосереднє оточення [51, С.138].

Різноманітність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності дистриб'юторської компанії слід розглядати у їх сукупності та

взаємодії. Отримані дані дозволяють більш активно впливати на комерційний процес дистриб’юторської компанії, пов'язаний із доведенням продукції до споживачів та спрямований на задоволення їх потреб.

Висновки до розділу 1

На основі розгляду теоретичних основ управління розвитком дистриб’юторської компанії робимо наступні висновки:

1. Розгляд змісту, сутності та складових управління розвитком дистриб’юторської компанії показав, що, на наш погляд, під дистриб’юторською діяльністю потрібно розуміти складну систему, яка поєднує у своєму складі виробника готової продукції та різних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб'юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність щодо просування продукції до кінцевого споживача та її реалізації відповідно до стратегії організатора такої системи з дотриманням встановлених їм умов продажу, цін, стандартів обслуговування та під його контролем. Визначені основні складові дистриб’юторської діяльності та сформовані передумови її появи, що зумовлюють виконувані нею функції. Встановлено, що дистриб'ютор (дистриб’юторська компанія) – це незалежний від виробника оптовий посередник, який здійснює продаж від свого імені та власним коштом і діє на підставі спеціального договору, укладеного з виробником. Основною функцією дистриб'ютора є не безпосереднє здійснення прямих продажів кінцевим споживачам, а розвиток та підтримка дилерської мережі. Проведений аналіз вітчизняного ринку тютюнових виробів показав, що на цьому ринку здійснюють дистриб'юторську діяльність незалежні комерційно-посередницькі компанії, які мають у своєму розпорядженні власні або орендовані складські приміщення, транспорт, здійснюють рекламну діяльність щодо товарів, що реалізуються, організують їх зберігання та відвантаження споживачеві. Розглянуто первинні функції, характерні для такої дистриб'юторської діяльності, в рамках який відбувається процес її управління.

Визначено, що система управління розвитком дистриб'юторської компанії – це сукупність зв'язків загальної цілеспрямованості, узгодженості дій, сприйняття рішень відповідно до розподілу повноважень щодо прийняття управлінських рішень.

2. В рамках аналізу основних методів управління розвитком дистриб’юторської компанії розглянуто механізм такого управління, зокрема, його цілі, завдання, принципи, функції та методи. Встановлено, що основними традиційними методами такого управління є організаційно - адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Також методи управління розглянуто з точки зору технології, що використовується в процесі управління розвитком дистриб’юторських компаній та спрямована на оптимізацію їх роботи (методи оптимізації процесів, методи управління якістю, методи управління проєктами, знаннями, ризиками, змінами, персоналом, продуктивністю). Визначені критерії ефективності вибору методів управління в даному випадку.

3. Розглянуті основні підходи до управління розвитком дистриб’юторської компанії. Констатовано, що у сучасних умовах діяльності дистриб'юторських компаній багато методичних і практичних положень науки та практики вітчизняного управління виявилися неприйнятними з огляду на ключові тенденції розвитку управління такими компаніями, зокрема, на це вплинули розвиток цифрових технологій, соціально-відповідального бізнесу, посилення конкуренції, зростання споживчої активності, глобалізація ринку тощо. В рамках цього наведено нові підходи в управлінні дистрибуцією (автоматизація та управління даними, персоналізація, забезпечення зручності та гнучкості у процесі покупок тощо). Визначені основні етапи процесу управління дистриб’юторською компанією, які знаходять свій прояв і у структурі такого управління як складу та комбінації різних ланок, пов'язаних між собою за функціями та повноваженнями. Встановлено, що при цьому важливий аналіз факторів, що впливають на розвиток компанії, зокрема, з використанням таких інструментів як SWOT- аналіз, PEST-аналіз, аналіз п’яти сил Портера тощо.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МАРВЕЛ»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Історія компанії Товариство з обмеженою відповідальністю Торговий дім «Марвел» (ТзОВ «ТД «Марвел» або Marvel ITG) починається з 1772 року, коли у м. Львів відкривається невелике тютюнове виробництво. У 2010 році на базі цього виробництва було засновано торговий дім для реалізації тютюнових виробів, які виробляє ТОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (до червня 2023 року – також ТзОВ «Марвел інтернешнл тобакко груп»), яка входить до групи компаній Marvel ITG. ТОВ «Винниківська тютюнова фабрика» є ключовим джерелом продукції для оптових та роздрібних каналів реалізації, оскільки ТзОВ «ТД «Марвел» виступає основним покупцем її товарів на ринку України. ТОВ «Винниківська тютюнова фабрика» зберігає помітну присутність на українському ринку тютюнової продукції, зокрема, її частка у 2024 році становила близько 8%. Серед «фірмових» торгових марок – окрім Marvel (одноіменного бренду), відомі українські Compliment та Strong [52].

Отже, більш ніж через 250 років ТзОВ «ТД «Марвел» – це вже не маленька фабрика, а велика українська група компаній, яка виробляє різні тютюнові вироби для дорослих споживачів, що відповідають високим стандартам якості. Серед партнерів підприємства – постачальники кращої сировини з усього світу, зокрема, компанія використовує топові сорти тютюну, такі як «Вірджинія», «Берл» та «Орієнталь». Компанія має понад 40 логістичних центрів, розташованих по всій території України та продовжує розширювати географію міжнародних ринків завдяки невпинному розвитку портфеля брендів і на сьогодні вже має дистрибуцію на двох континентах [52].

ТзОВ «ТД «Марвел» має успішний багаторічний досвід дистрибуції тютюнових виробів до національних торговельних мереж таких як: АТБ, Сільпо, ОККО, WOG, Велика Кишеня, Епіцентр, БРСМ, ЕКО-маркет та інші великі мережі торговельних об’єктів роздрібного продажу тютюнових виробів по всій території України [52].

ТзОВ «ТД «Марвел» має розгалужену регіональну структуру, яка дозволяє забезпечити дистрибуцію нового продукту за один тиждень. Структурні підрозділи ТзОВ «ТД «Марвел» здійснюють діяльність у всіх регіонах України (крім окупованих територій) (рис.2.1).

Рис.2.1 Основні структурні підрозділи ТзОВ «ТД «Марвел» [52]

Складські приміщення відповідають вимогам законодавства стосовно зберігання тютюнової продукції та внесені в Єдиний державний реєстр місць зберігання.

ТзОВ «ТД «Марвел» здійснює діяльність у наступних сферах (рис.2.2).

Рис.2.2 Основні сфери діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» [52]

Основна інформація про ТзОВ «ТД «Марвел» наведена у Додатку Б.

Підприємство працює ефективно та має можливості динамічно розвиватися і надалі – забезпечуючи робочі місця та стабільні платежі до державного бюджету, таким чином, розвиваючи регіон, незважаючи на бар'єри та кризові ситуації на ринку. Приклад ТзОВ «ТД «Марвел» стверджує, що розвиток локального бізнесу в Україні до міжнародних масштабів є реальним [52].

ТзОВ «ТД «Марвел» діє згідно із Цивільним та Господарським кодексами України, Законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та іншими законодавчими та нормативно-правовими актами України, Статутом а також у відповідності з рішеннями органів управління товариства, прийнятими у межах компетенції, положеннями, внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами Товариства [52].

Виконавчим органом ТзОВ «ТД «Марвел» є директор. Керівники відділів та структурних підрозділів підпорядковуються безпосередньо Директору та несуть відповідальність за якість роботи працівників свого відділу або підрозділу. Внутрішні процедури діяльності підприємства регулюються положеннями та інструкціями, які затверджуються директором [52].

ТзОВ «ТД «Марвел» здійснює аналіз своєї діяльності на основі комплексного підходу, що включає:

– оцінку сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища;

– аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних та правових факторів, що впливають на діяльність підприємства;

– аналіз ключових фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість;

– дослідження ринку, конкурентів, споживачів;

–оцінка ефективності господарських процесів, використання ресурсів та управління діяльністю [52].

Результатом такої політики є прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, збільшення прибутковості та зміцнення його позицій на ринку.

Далі у табл. 2.1 розглянемо техніко-економічну характеристику підприємства за період 2022-2024рр., використовуючи форми його фінансової звітності (Додатки В, Г).

Таблиця 2.1

Основні показники техніко-економічного стану ТзОВ «ТД «Марвел» за 2022-2024 рр.*

Показники	Од. вим.	Рік			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
		2022	2023	2024	Абс. відх., +/-	Темп росту, %	Абс. відх., +/-	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис грн	6437995	7474309	6151963	+1036314	116,10	-1322346	82,31
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	6147077	7136220	5725322	989143	116,09	-1410898	80,23
Валовий прибуток (збиток)	тис грн	290918	338089	426641	47171	116,21	+85552	125,30
Інші операційні доходи	тис грн	5192	116559	8021	+111367	2245,0	-108538	6,88
Адміністра-тивні витрати	тис грн	41030	65230	95791	24200	158,98	+30561	146,85
Витрати на збут	тис грн	165584	208056	154998	42472	125,65	-53068	74,50
Інші операційні витрати	тис грн	13694	10439	31325	-3255	76,23	+20866	300,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн	75802	170923	152548	+95121	225,49	-18375	89,25
Інші фінансові доходи	тис грн	107	87	-	-20	-	81,31	-
Інші доходи	тис грн	1536	3498	2427	+1962	227,73	-1071	69,38

Фінансові витрати	тис грн	29576	45179	18358	+15603	152,76	-26823	40,64

Продовження табл. 2.1

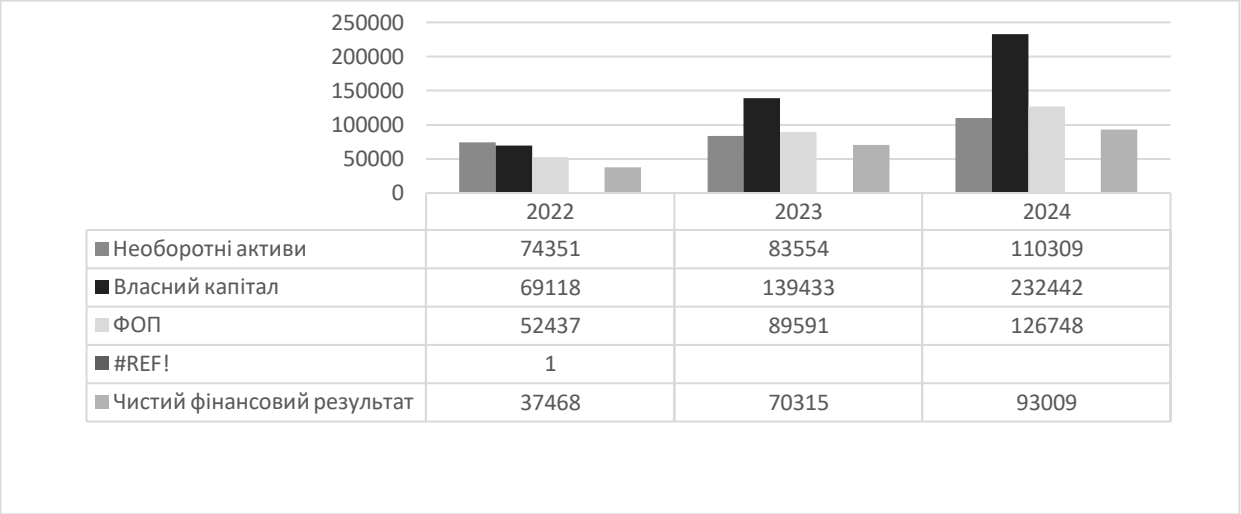
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші витрати	тис грн	291	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	тис грн	47578	129629	136617	+82051	272,46	6988	105,39
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис грн	10110	59314	43608	+49204	586,69	-15706	73,52
Чистий фінансовий результат	тис грн	37468	70315	93009	+32487	187,67	+22694	132,27
Необоротні активи	тис грн	74351	83554	110309	+9203	112,38	+26755	132,02
Оборотні активи	тис грн	1174856	1786655	1231356	+611799	152,07	-555299	68,92
Власний капітал	тис грн	69118	139433	232442	+70315	201,73	+93009	166,71
Зобов’язання	тис грн	1180089	1730776	1109223	550687	146,66	-621553	64,09
Рентабельність діяльності	%	0,58	0,94	1,51	+0,36	162,07	+0,57	160,64
Коефіцієнт поточної ліквідності		1,00	1,03	1,11	+0,03	103,00	+0,08	107,77
Середньорічна чисельність персоналу	осіб	480	466	541	-14	97,08	+75	116,09
Фонд оплати праці	тис грн	52437	89591	126748	+37154	170,85	+37157	141,47
Середньорічна заробітна плата	тис грн	109	192	234	+83	176,15	+42	121,88

*Примітка. Складено автором

Динаміку основних показників діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» ілюструє рисунок 2.3.

ТзОВ «ТД «Марвел» здійснює свою діяльність на території України, в якій продовжується війна з росією та діє правовий режим воєнного стану. Війна, що

триває та невизначеність щодо подальшого розвитку подій суттєво впливають економічну ситуацію в країні та, відповідно, на діяльність ТзОВ «ТД «Марвел».



	2022	2023	2024
Необоротні активи	74351	83554	110309
Власний капітал	69118	139433	232442
ФОП	52437	89591	126748
#REF!	1		
Чистий фінансовий результат	37468	70315	93009

Рис. 2.3 Динаміка основних показників фінансово – господарської діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» за 2022-2024 рр.

Наслідки цих подій неможливо оцінити з достатнім рівнем передбачуваності, що ставить під значний сумнів здатність ТзОВ «ТД «Марвел» продовжувати свою діяльність безперервно. Разом з тим ТзОВ «ТД «Марвел» протягом 2022-2024рр. зберігає прибутковість діяльності та має достатні ресурси для продовження діяльності в осяжному майбутньому.

Так, у 2023 році чистий дохід від реалізації товарів ТзОВ «ТД «Марвел» склав 7474309 тис. грн, що на +1036314 тис. грн або на 16,1% більше, ніж у 2022 році. Збільшення чистого доходу від реалізації відбулося за рахунок зростання обсягу реалізації тютюнових виробів. Собівартість реалізації у 2023 році становила 7136220 тис. грн., що на 98914 тис. грн або на 16,09% більше, ніж у 2022 році. У 2023 році ТзОВ «ТД «Марвел» одержало на 47171тис. грн або на 16,21% більше валового прибутку, ніж у 2022 році.

Позитивним є значне зростання інших операційних доходів: у 2023 році порівняно з 2022 роком більш ніж у 22 рази, а негативним – зростання

адміністративних витрат на 59% та витрат на збут – на 25,65%. Разом з тим компанії вдалося скоротити інші операційні витрати на 23,77%.

Фінансовим результатом операційної діяльності Товариства у 2023 році є прибуток у розмірі 170923 тис. грн, що на 95121 тис. грн або на 125,48% більше, ніж у 2022 році.

На формування чистого фінансового результату ТзОВ «ТД «Марвел» у 2022-2023рр. значний вплив здійснили інші фінансові витрати, які у 2023 році склали 45179 тис.грн, що на 15603 тис. грн або на 52,76% більше, ніж у 2022 році.

Чистим фінансовим результатом діяльності Товариства у 2023 році є прибуток у розмірі 37468 тис. грн, що на 32487 тис. грн або на 87,67% більше, ніж у 2022 році.

Станом на 31.12.2023 року активи ТзОВ «ТД «Марвел» склали 1870209тис.грн., що на 49,72% більше ніж у 2022 році. У структурі активів Товариства оборотні активи становили 1786655 тис. грн, а їх частка склала 95,5% (у 2022 році такі активи становили 1174856 тис. грн, а їх частка – 94%). Оборотні активи в основному сформовані із запасів (їх частка на 31.12.2023 року становила 59%, а на 31.12.2022 року – 53%) та дебіторської заборгованості за товари, послуги (на 31.12.2023 року 33,8%, а на 31.12.2022 року –41,4%). Відповідно, частка необоротних активів становила у 2023 році 4,5%, а у 2022 році – 6%.

Поточні зобов’язання ТзОВ «ТД «Марвел» на кінець 2023 року становили 1730776 тис. грн проти 1180089 тис. грн на його початок (зростання на 46,66%). Основну частку у структурі займає поточна кредиторська заборгованість за товари, послуги (більш ніж 90%).

Рентабельність діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» на кінець 2023 року становила 0,94% проти 0,58% у 2022 році. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2022-2023 рр. відповідав загальновизнаним нормативним рамкам (1-3) і дорівнював відповідно 1,0 та 1,03.

Середньорічна чисельність персоналу у 2023 році склала 466 працівників, що на 14 працівників менше ніж у 2023 році. Фонд оплати праці у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 70,85% і становив 89591 тис. грн, проти

52437тис.грн у 2022 році. Відповідно, середньорічна заробітна плата зросла на 76,15%.

У 2024 році чистий дохід від реалізації товарів ТзОВ «ТД «Марвел» склав 6151963 тис. грн, що на 1322346 тис. грн або на 17,7% менше, ніж у 2022 році. Зменшення чистого доходу від реалізації відбулося за рахунок скорочення обсягу реалізації тютюнових виробів. Обсяг реалізації тютюнових виробів у 2024 році знизився на 912 млн шт. і становив 448 млн шт. проти 2360 млн шт. у 2023 році. Собівартість реалізації у 2024 році становила 5725322 тис. грн., що на 1410898 тис. грн або на 19,77% менше ніж у 2023 році.

У зв'язку з перевищенням темпів скорочення собівартості над темпами скорочення чистого доходу від реалізації товарів у 2024 році ТзОВ «ТД «Марвел» одержало на 85522 тис. грн або на 25,3% більше валового прибутку, ніж у 2023 році.

Негативним є значне скорочення інших операційних доходів: у 2024 році порівняно з 2023 роком у 14,5 разів та зростання адміністративних витрат на 46,85%. Разом з тим компанії вдалося значно скоротити витрати на збут: на 53068тис. грн або на 25,5%.

Фінансовим результатом операційної діяльності Товариства у 2024 році є прибуток у розмірі 152548 тис. грн, що на 18375 тис. грн або на 10,75% менше, ніж у 2023 році.

На формування чистого фінансового результату ТзОВ «ТД «Марвел» у 2023-2024рр. значний вплив здійснили інші фінансові витрати, які у 2024 році склали 18358 тис.грн, що на 26823 тис. грн або на 59,37% менше, ніж у 2023 році.

Чистим фінансовим результатом діяльності Товариства у 2024 році є прибуток у розмірі 93009 тис. грн, що на 22694 тис. грн або на 32,27% більше, ніж у 2023 році.

Станом на 31.12.2024 року активи ТзОВ «ТД «Марвел» склали 1341665тис.грн., що на 28,26% менше ніж у 2023 році. У структурі активів Товариства оборотні активи становили 1231356 тис. грн, а їх частка на склала 91,8% (у 2023 році такі активи становили 1786655 тис. грн, а їх частка – 95,5%).

Оборотні активи в основному сформовані із запасів (їх частка на 31.12.2024 року становила 63,2%, а на 31.12.2023 року – 58,9%) та дебіторської заборгованості за товари, послуги (на 31.12.2024 року 35,3%, а на 31.12.2023 року – 33,8%). Відповідно, частка необоротних активів становила у 2024 році 8,2%, а у 2023 році – 4,5%.

Поточні зобов'язання ТзОВ «ТД «Марвел» на кінець 2024 року становили 1109223 тис. грн, проти 1730776 тис. грн на його початок (скорочення більш ніж на 64%). Основну частку у структурі зобов'язань займала поточна кредиторська заборгованість за товари, послуги (більш ніж 90%).

Рентабельність діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» на кінець 2024 року становила 1,51% проти 0,94% у 2023 році. Коефіцієнт поточної ліквідності, що відображає достатність у Товариства обігових коштів, необхідних для погашення короткострокових зобов'язань, протягом 2023-2024 рр. відповідав загальновизнаним нормативним рамкам (1-3) і дорівнював відповідно 1,03 та 1,11.

Середньорічна чисельність персоналу у 2024 році склала 541 працівників, що на 75 працівників більше, ніж у 2023 році. Фонд оплати праці у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс на 41,47% і становив 126748 тис. грн, проти 89591тис.грн у 2023 році. Відповідно, середньорічна заробітна плата зросла на 21,87%.

ТзОВ «ТД «Марвел» перебуває у постійному пошуку нових ефективних форматів бізнес-процесів, неординарних методів управління, які сприяють розвитку компанії, та активно їх впроваджує. Основними фінансовими цілями ТзОВ «ТД «Марвел» є довгострокове, стійке зростання вартості Компанії.

Для управління ліквідністю Товариство постійно контролює оборотність капіталу, ведеться робота з покупцями й постачальниками щодо оптимальних строків погашення заборгованостей, проводиться моніторинг залишків товарних запасів.

Таким чином, протягом 2022-2024 рр. ТзОВ «ТД «Марвел» показало готовність продовжувати свою діяльність в умовах невизначеності, спричиненій

запровадженням воєнного стану: компанія зберігла прибутковість діяльності та має достатні ресурси для продовження операційної діяльності в осяжному майбутньому.

Поки що ТзОВ «ТД «Марвел» продовжує працювати у звичному режимі: дебіторська і кредиторські заборгованості Товариства погашаються вчасно, сума наявних грошових коштів та очікуваний їх рух є достатнім для погашення усіх поточних зобов’язань Товариства; жодні активи Товариства не пошкоджені та не знаходяться у районах активних бойових дій; постачання та відвантаження товарів відбуваються вчасно, проте спостерігається незначне зниження обсягів продажу, зумовлене зменшенням ділової активності, втратою частини ринку збуту на сході та півдні країни у зв’язку із бойовими діями та окупацією територій.

Робимо висновок, що на даний час війна з боку російської федерації не має безпосереднього впливу на господарську діяльність ТзОВ «ТД «Марвел», але суттєво зростає ризик неплатежів за відвантажену продукцію, можливість дефолту та інших негативних подій, пов’язаних з воєнним станом. Управлінський персонал вживає всі необхідні заходи за існуючих обставин для стабільної діяльності Товариства щодо подальшого безперервного існування. Війна та пов’язані з нею події можуть спричинити негативний вплив на результати діяльності та фінансовий стан Товариства в майбутніх періодах, проте характер та наслідки цього впливу на поточний момент визначити неможливо.

2.2. Аналіз впливу макросередовища на управління розвитком дистриб’юторської компанії

Як вже зазначалося, кожен учасник ланцюжка «виробник - дистриб'ютор - торгова точка» має свої завдання. Для компанії дистриб'ютора – це організація руху і розподіл товарів на певній території, для постачальника продукції – створення системи управління і планування продажами в різних каналах збуту,

а для торгової точки – доставка товарів кінцевому споживачеві. У процесі виконання цих завдань через вплив зовнішніх чи внутрішніх чинників виникають проблеми, із якими зіштовхуються дистриб'юторські компанії у сучасний непростий час [53, С.265].

Найсерйозніша проблема для діяльності таких компаній на сьогоднішній день – це нестабільна ситуація в країні внаслідок військових дій, яка вносить свої корективи в кожну сферу діяльності, зокрема, дистриб'юторську. Тому основним завданням управління дистриб’юторською компанією є здатність адаптуватися під умов, що постійно змінюються, щоб бути конкурентоспроможною і зберегти свій бізнес. Економічна нестабільність, зростання цін, зниження споживчого попиту, постійні зміни у законодавчій базі та системі оподаткування, ускладнений доступ до кредитування – це лише деякі зовнішні чинники, які створюють перешкоди для розвитку бізнесу дистриб'ютора. Окрім зовнішніх глобальних проблем, які практично неможливо подолати, дистриб'юторські компанії стикаються з низкою внутрішніх, зокрема, зниженням платоспроможності кінцевих споживачів, погіршенням якості продукції, жорсткими умови під час роботи з рітейлерами, недостатньою кількістю висококваліфікованого персоналу та відтоком цінних кадрів за кордон тощо. Їхній вплив змушує гравців цього ринку шукати нові шляхи та «способи виживання» в екстремальних умовах дійсності.

Тому одним з ключових завдань управління дистриб’юторською компанією, є підтримка балансу у взаємодії компанії із оточуючим її середовищем. Це пов’язано з тим, що. кожна дистриб’юторська компанія залучена до трьох основних процесів (рис. 2.4).

Управління розвитком дистриб’юторської компанії покликане забезпечити баланс входу та виходу системи такого управління. Як тільки в компанії порушується цей баланс, вона встає на шлях ліквідації. Військові дії на території України різко посилили значення цих процесів та підтримки їх балансу.

Рис. 2.4 Схема взаємодії дистриб'юторської компанії із зовнішнім середовищем [34, С.355]

Отже, аналіз оточуючого середовища (зовнішнього та внутрішнього) зазвичай вважається вихідним процесом стратегічного управління дистриб'юторською компанією, оскільки він забезпечує підставу для визначення як місії та цілей, діяльності компанії, так і стратегії її поведінки для виконання місії і досягнення мети діяльності.

Аналіз оточуючого середовища компанії передбачає вивчення трьох його складових (рис.2.5):

Рис. 2.5 Складові аналізу оточуючого середовища для управління розвитком дистриб'юторської компанії [38, С.165]

Аналіз макро- і безпосереднього середовища компанії (зовнішнього середовища) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати дистриб'юторська компанія у разі успішності її діяльності, а також які перешкоди можуть її чекати, якщо вона не зможе вчасно подолати негативні виклики зовнішнього середовища.

При цьому аналіз макросередовища здійснюється шляхом вивчення впливу на діяльність компанії політичних та економічних процесів, нормативного регулювання, природного середовища та ресурсів, соціальної та культурної сфери, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо. Вплив безпосереднього середовища аналізується за такими основними елементами як покупці, постачальники, конкуренти та ринок робочої сили. У свою чергу, аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості та потенціал, на який може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі у процесі досягнення своєї мети [50, С.262].

Загальна модель аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для управління розвитком дистриб'юторської компанії представлена на рис. 2.6.

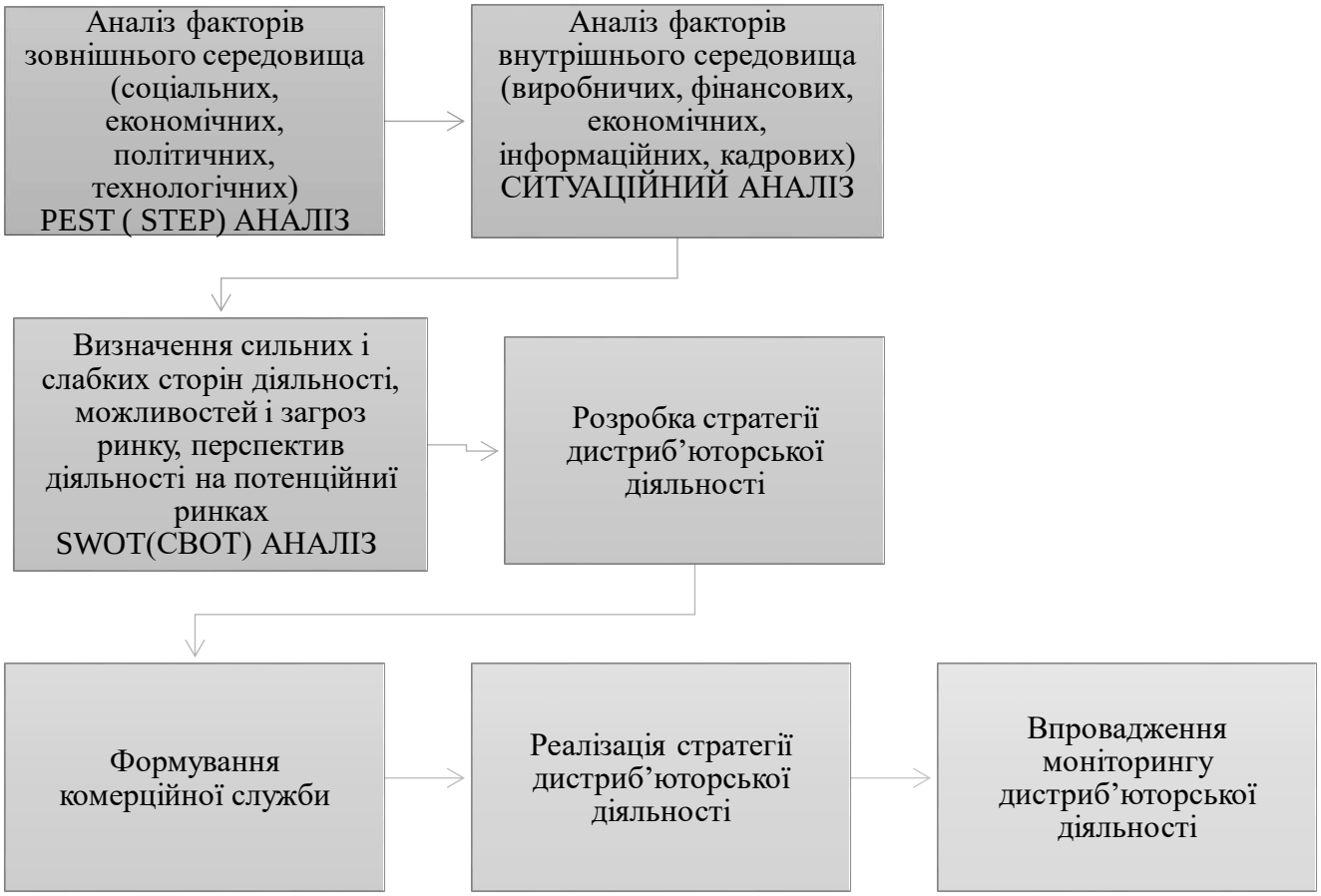


Рис. 2.6 Загальна модель аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для управління розвитком дистриб'юторської компанії

Далі в межах нашого дослідження проаналізуємо вплив зовнішнього середовища на управління розвитком ТзОВ «Торговий дім «Марвел». Для цього скористаємося PEST-аналізом – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Значення PEST-аналізу для управління розвитком дистриб'юторської компанії полягає в тому, що він дозволяє оцінити зовнішнє середовище компанії, виявити ймовірні ризики та можливості, а також визначити стратегію розвитку бізнесу з урахуванням впливу зовнішніх факторів. PEST-аналіз допомагає керівництву компанії приймати продумані рішення, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати поставленої мети [54].

Для проведення PEST-аналізу необхідно виконати такі кроки (рис. 2.7):

Рис. 2.7 Алгоритм проведення PEST-аналізу для управління розвитком дистриб'юторської компанії

Зауважимо, що проводити PEST-аналіз необхідно регулярно, так як зовнішнє середовище постійно змінюється. Чим динамічніше зовнішнє середовище, тим частіше необхідно проводити PEST-аналіз.

Першим етапом PEST аналізу є визначення факторів по всіх аспектах, які можуть вплинути на обсяг продаж і прибуток ТзОВ «ТД «Марвел». Чинники необхідно використовувати ті, які можуть вплинути у довгостроковій перспективі. Для ТзОВ «ТД «Марвел» наведемо фактори та згрупуємо їх за аспектами у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Групування факторів для PEST-аналізу ТзОВ «ТД «Марвел»*

Політичні чинники	**Економічні чинники**
1	2
1. Політична нестабільність внаслідок військових дій (руйнування, пошкодження потужностей, втрати логістичних маршрутів, можливе перенесення виробництва із зони бойових дій тощо), що призведе до зменшення фізичних обсягів випуску продукції	1. Підвищення цін га тютюнові вироби внаслідок зростання ставки акцизу, підвищення цін на сировину та збільшення тютюновими корпораціями торгівельної маржі
2. Посилення заходів га рівні держави з боротьби із контрафактним виробництвом і контрабандою цигарок	2. Зростання енергетичного компонента у собівартості продукції внаслідок військовій дій ї, збільшення логістичного «плеча»,
3. Запровадження санкцій проти тютюнових компаній-спонсорів війни, зокрема, Philip Morris International (PMI)	3. Ситуація на валютному ринку, інфляція
4. Державне регулювання (регламентація питань, пов'язаних із виробництвом, просуванням, реалізацією і споживанням тютюнової продукції)	4. Низька купівельна спроможність населення
5. Державні заходи обмежувального характеру з детінізації та поширення антитютюнових стратегій	5. Зростання логістичних витрат
6. Тінізація ринку тютюнових виробів	6. Зростання кількості конкурентів
Соціальні фактори	**Технологічні чинники**
1. Зростання споживання тютюнових виробів на фоні війни	1.Ррозвиток технологій виробництва менш шкідливих тютюнових виробів
2. Нові заборони продажу, реклами, тютюнових виробів, посилення штрафів через куріння у публічних місцях	2. Розробка інноваційних продуктів

Продовження табл. 2.2

1	2
3. Пропаганда здорового способу життя	3.Розробка та використання програмних забезпечень для вирішення ресурсомістких обчислювальних завдань
4. Обов'язкова вимога до дизайну пачок цигарок із маркуванням 65% попередженнями про наслідки куріння	4. Розробка нових засобів контролю за якістю продукції
5. Збільшення вимог до якості тютюнових виробив	5. Законодавство в сфері технологічного розвитку галузі
6. Зниження чисельності населення	6. Впровадження сучасних технологій для дистриб'юторської діяльності

*Примітка. Складено самостійно

Наступним етапом PEST аналізу є визначення ступеня впливу факторів, який оцінюється за шкалою від 1 до 3, де 1 – це незначний вплив фактору, 2 – тільки значуща зміна фактору впливає, 3 – значний вплив, тобто невелика зміна викликає значні зміни в обсягу продаж. Далі необхідно оцінити можливість зміни кожного фактору. Імовірність оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 – це мінімальна ймовірність настання події, що розглядається, а 5 – максимальна ймовірність. Оцінка буде проводитися не індивідуально, а 4 експертними думками.

Після опису факторів впливу та середньої оцінки необхідно розрахувати реальну значимість факторів, яка дозволяє оцінити, наскільки компанії слід звертати увагу та контролювати певний фактор зміни зовнішнього середовища. Розраховується як ймовірність зміни фактору, зважена на силу впливу цього чинника на діяльність компанії за такою формулою [54]:

Оцінка з поправкою на вагу= Середня оцінка ∗Вплив фактору/Загальну суму впливу факторів (2.1)

Вплив чинників та експертні оцінки, а також середні оцінки і оцінки з поправкою на вагу наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Експертна оцінка ступеню впливу факторів для PEST-аналізу ТзОВ «ТД «Марвел»*

Найменування факторів	Вплив факторів	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7	8
Політичні							
1. Політична нестабільність внаслідок військових дій	3	5	4	4	5	4,50	0,28
2. Посилення заходів га рівні держави з боротьби із контрафактним виробництвом	2	4	4	5	4	4,25	0,18
3. Запровадження санкцій проти тютюнових компаній-спонсорів війни	2	4	3	3	4	3,50	0,15
4. Законодавче регулювання	3	4	5	5	4	4,50	0,28
5. Державні заходи обмежувального характеру поширення антитютюнових стратегій	2	4	4	4	3	3,75	0,16
6. Тінізація ринку тютюнових виробів	3	5	5	4	4	4,50	0,28
Економічні							
1. Підвищення цін га тютюнові вироби	3	4	4	5	5	4,50	0,28
2. Зростання енергетичного компонента у собівартості продукції	2	4	3	3	3	3,25	0,14
3. Ситуація на валютному ринку, інфляція	2	3	2	2	3	2,50	0,10
4. Низька купівельна спроможність населення	2	3	3	4	3	3,25	0,14
5. Зростання логістичних витрат	2	3	2	2	3	2,50	0,10
6. Зростання кількості конкурентів	2	2	2	3	3	2,50	0,10
Соціальні							
1. Зростання споживання тютюнових виробів на фоні війни	2	2	2	3	2	2,25	0,09
2. Нові заборони продажу, реклами, тютюнових виробів	2	2	2	3	2	2,25	0,09
3. Пропаганда здорового способу життя	1	2	1	1	1	1,25	0,03
4. Обов’язкова вимога до дизайну пачок цигарок	1	1	1	1	1	1,00	0,02
5. Збільшення вимог до якості тютюнових виробив	2	2	1	1	1	1,25	0,05
6. Зниження чисельності населення	2	3	4	4	3	3,50	0,15

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Технологічні							
1.Розвиток технологій виробництва менш шкідливих тютюнових виробів	2	2	3	2	2	2,25	0,09
2. Розробка інноваційних продуктів	2	1	2	2	2	1,75	0,07
3.Розробка та використання програмних забезпечень для вирішення ресурсомістких обчислювальних завдань	1	2	2	2	2	2,00	0,04
4. Розробка нових засобів контролю за якістю продукції	1	2	2	1	1	1,50	0,03
5. Законодавство в сфері технологічного розвитку галузі	1	2	2	2	1	1,75	0,04
6. Впровадження сучасних технологій для дистриб'юторської діяльності	3	4	4	3	3	3,50	0,22
РАЗОМ	48	-	-	-	-	67,75	-

*Примітка. Складено автором

Заключним кроком PEST аналізу є приведення всіх розрахунків у матричний вигляд та трактування отриманих результатів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зведена таблиця PEST аналізу діяльності ТзОВ «ТД «Марвел»*

Політичні		**Економічні**	
1	2	3	4
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Політична нестабільність внаслідок військових дій	0,28	Підвищення цін га тютюнові вироби	0,28
Тінізація ринку тютюнових виробів	0,28	Зростання енергетичного компонента у собівартості продукції	0,14
Законодавче регулювання	0,28	Низька купівельна спроможність населення	0,14
Посилення заходів га рівні держави з боротьби із контрафактним виробництвом	0,18	Зростання логістичних витрат	0,10
Державні заходи обмежувального характеру поширення антитютюнових стратегій	0,16	Зростання кількості конкурентів	0,10
Запровадження санкцій проти тютюнових компаній-спонсорів війни	0,15	Ситуація на валютному ринку, інфляція	0,10

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Соціальні		**Технологічні**	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Зниження чисельності населення	0,15	Впровадження сучасних технологій для дистриб'юторської діяльності	0,22
Нові заборони продажу, реклами, тютюнових виробів	0,09	Розвиток технологій виробництва менш шкідливих тютюнових виробів	0,09
Зростання споживання тютюнових виробів на фоні війни	0,09	Розробка інноваційних продуктів	0,07
Збільшення вимог до якості тютюнових виробив	0,05	Розробка та використання програмних забезпечень для вирішення ресурсомістких обчислювальних завдань	0,04
Пропаганда здорового способу життя	0,03	Законодавство в сфері технологічного розвитку галузі	0,04
Обов'язкова вимога до дизайну пачок цигарок	0,02	Розробка нових засобів контролю за якістю продукції	0,03

*Примітка. Складено автором

До основних зовнішніх чинників, які безпосередньо впливатимуть на подальший розвиток ТзОВ «ТД «Марвел», можна віднести тривалість військових дій на території України, тінізація ринку та підвищення цін на тютюнові вироби, а також законодавчі зміни. Вказані вище чинники знаходяться поза межами впливу Товариства та є джерелом суттєвої невизначеності, однак керівництво компанії вживає всіх можливих заходів задля продовження безперервної діяльності та адаптації бізнес-процесів до наявних на ринку умов.

На основі цього аналізу ТзОВ «ТД «Марвел» може висунути гіпотези та розробити стратегію розвитку бізнесу, яка враховуватиме вплив зовнішніх факторів. Наприклад, компанія може інвестувати в розробку нових технологій виробництва тютюнових виробів, щоб підвищити якість і конкурентоспроможність своїх продуктів, а також розширити обсяг дистрибуції своїх товарів за кордон.

Отже, PEST-аналіз – це ефективний інструмент глибокого вивчення факторів довкілля, що впливають на бізнес. Він дозволяє зробити висновки та

сформувати гіпотези стратегічного розвитку компанії на основі аналізу великого масиву даних. Але як і будь-який інструмент, він має свої особливості:

– для отримання репрезентативних даних необхідно проаналізувати великий масив інформації, що займає багато часу і вимагає участі цілої команди фахівців;

– у динамічному економічному, внутрішньому та зовнішньополітичному середовищі отримані дані швидко втрачають свою актуальність, що потребує більш частого проведення PEST-аналізу.

Висновками та формуванням гіпотез за результатами PEST-аналізу краще також займатися в команді, щоб знизити ймовірність суб'єктивних суджень та забезпечити всебічний розгляд зібраних даних.

2.3 Аналіз впливу конкурентного середовища на управління розвитком дистриб’юторської компанії

Отже, PEST-аналіз забезпечує глибинне дослідження зовнішнього середовища діяльності компанії, але він також може поєднуватися з іншими методами аналізу. Так, наприклад, PEST-аналіз може бути частиною конкурентного аналізу, особливо коли компанія виходить у новий для неї регіон.

Необхідно відмітити, що в Україні на фоні повномасштабного вторгнення кількість людей, які вживають тютюнові вироби, значно побільшала (рис. 2.8).

Рис. 2.8 Динаміка вживання тютюнових виробів в Україні за 2019-2024 рр. [25]

Так, до 2019 року ринок тютюнових виробів в Україні балансував на межі стагнації, але повномасштабне вторгнення змінило цю ситуацію. Так, станом на 2024 рік активно вживають тютюнові вироби майже 50% дорослого населення, тобто кожен другий українець віком 18+ має звичку палити, і ця тенденція зберігається. За даними Державної податкової служби України, обсяг реалізованих тютюнових виробів, тютюну та промислових замінників тютюну, рідин, що використовуються в електронних сигаретах за 2024 рік склав 203,08млрд грн. Абсолютна більшість (70%) із тих, хто почав курити активно, вживає звичайні сигарети [25].

Обсяг ринку досліджуваної продукції за даний період склав (рис. 2.9).

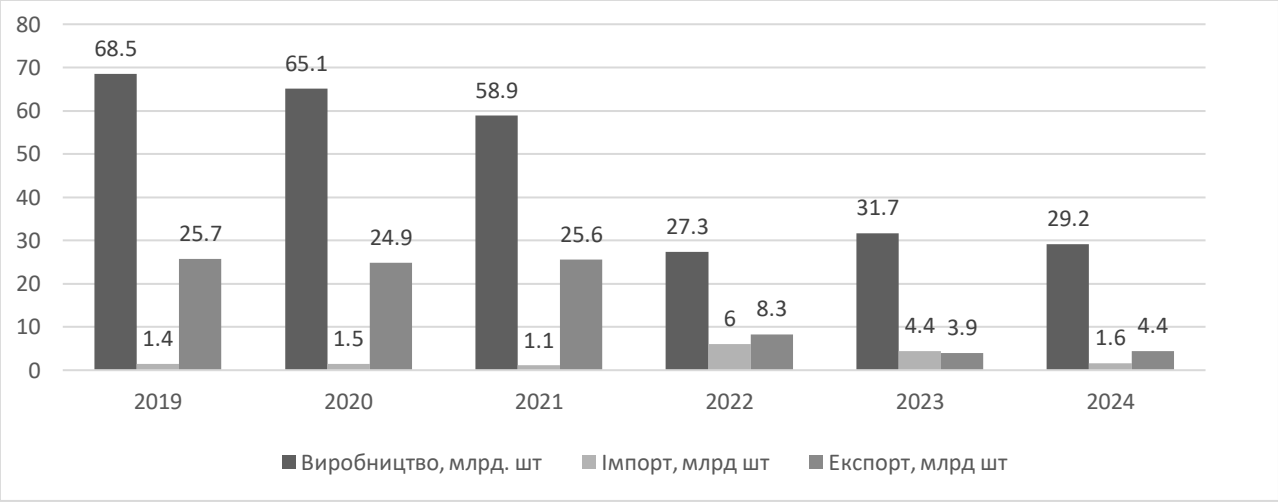


Рис. 2.9 Обсяг ринку тютюнових виробів в Україні за 2019-2024рр. [25]

Як бачимо, значне скорочення обсягів виробництва тютюнових виробів в Україні відбулося під час пандемії 2020-2021 рр.. У 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення і вимушену евакуацію виробничих потужностей із прифронтових зон обсяги виробництва тютюнових виробів зменшились проти відповідного періоду 2021 року майже на 54% або на 31,6млрд шт. При цьому обсяги експорту зменшились на 67,5%, а обсяги імпорту зросли у 5,4 рази або на 4,9 млрд шт. У 2023 році відбулося зростання обсягу виробництва на 16%, при цьому обсяг імпорту скоротився майже на 27%, а експорту – на 53%. У 2024 році

відбулося скорочення обсягу виробництва майже на 8%, при цьому обсяг імпорту скоротився майже на 64%, а експорту збільшився майже на 13%.

Оцінюючи загальний стан ринку тютюнових виробів, можна відзначити, що даний ринок характеризується монополізацією дистрибуції та відсутністю дієвих механізмів зміни цієї ситуації. На ринок також впливають підвищення акцизів та регуляторна політика держави щодо здійснення контролю тіньового ринку тютюнових виробів, але ключовим негативним фактором розвитку ринку тютюнових виробів в Україні протягом 2022-2024 років залишається війна.

Незважаючи на перераховані складності, ТзОВ «ТД «Марвел» продовжує привносити у свою діяльність все передове та інноваційне. Основні показники, що характеризують галузь, в якій працює компанія, представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Стратегічна важливість ключових економічних характеристик галузі для діяльності ТзОВ «ТД «Марвел»*

Характеристики	Стратегічна важливість
Розміри ринку	Великий ринок
Масштаби конкуренції	Конкуренція місцевих масштабів
Темпи зростання/скорочення ринку у вартісному вираженні	Скорочення спостерігається протягом 2019-2024 рр. та є значною
Число конкурентів	Домінує обмежена кількість конкурентних фірм
Кількість покупців та їх фінансові можливості	Велика кількість покупців із середніми та високими фінансовими можливостями
Напрями та темпи технологічних змін	Компанія веде роботу з розробки інноваційних продуктів. Обговорюються питання з розробки програмних забезпечень для вирішення ресурсномістких обчислювальних завдань
Легкість входження в галузь і виходу з неї	Високі бар'єри входу в галузь: значні обсяги початкових вкладень, додаткових інвестицій у розвиток та обладнання, безліч адміністративних бар'єрів, а також складність в налагодженні договірних відносин з контрагентами
Чи є продукти компаній -конкурентів диференційованими або однаковими	Продукція фірм-конкурентів багато в чому схожа, що дає можливість кінцевому споживачеві переходити з однієї продукції на іншу, яка більш задовольняє його потреби по певним параметрам

*Примітка. Складено автором

Для того щоб провести аналіз конкурентоспроможності ТзОВ «ТД «Марвел», потрібно також виявити, хто є її конкурентами. Список найбільших тютюнових компаній України протягом останніх років суттєвих змін не зазнав. До нього входять чотири транснаціональні корпорації із зареєстрованими в Україні філіями (рис.2.10).

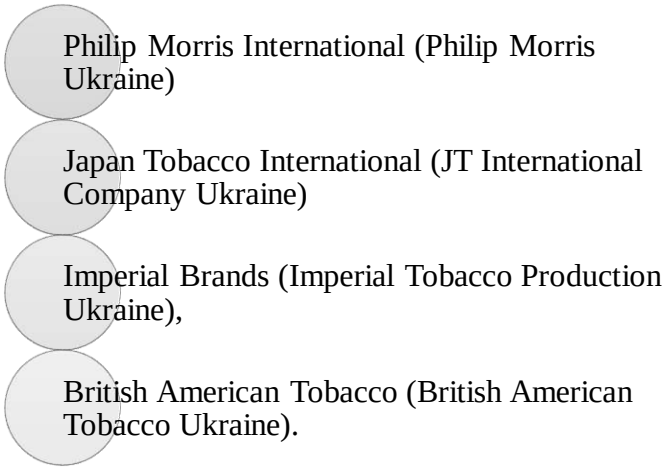


Рис. 2.10 Список найбільших тютюнових компаній України [55]

Їхня частка становить близько 92-94%, що свідчить про монополістичну конфігурацію, зокрема, коли йдеться про дистрибуцію. При цьому найбільшу частку ринку займає компанія Philip Morris International (близько 30%), далі йдуть Japan Tobacco International та British American Tobacco (по 25%) [55].

Компанія ТзОВ «ТД «Марвел» йде слідом за транснаціональними і може вважатися найбільшою. Також на ринку домінує найбільший роздрібний дистриб’ютор тютюнових виробів – TEDIS Ukraine [55].

Далі охарактеризуємо діяльність досліджуваної галузі, в якій працює ТзОВ «ТД «Марвел», за допомогою моделі «П'яти сил конкуренції» М. Портера (рис.2.11).

Розглянемо алгоритм проведення аналізу конкурентного середовища ТзОВ «ТД «Марвел» за допомогою моделі «П'яти сил конкуренції» М. Портера. Для цього необхідно:

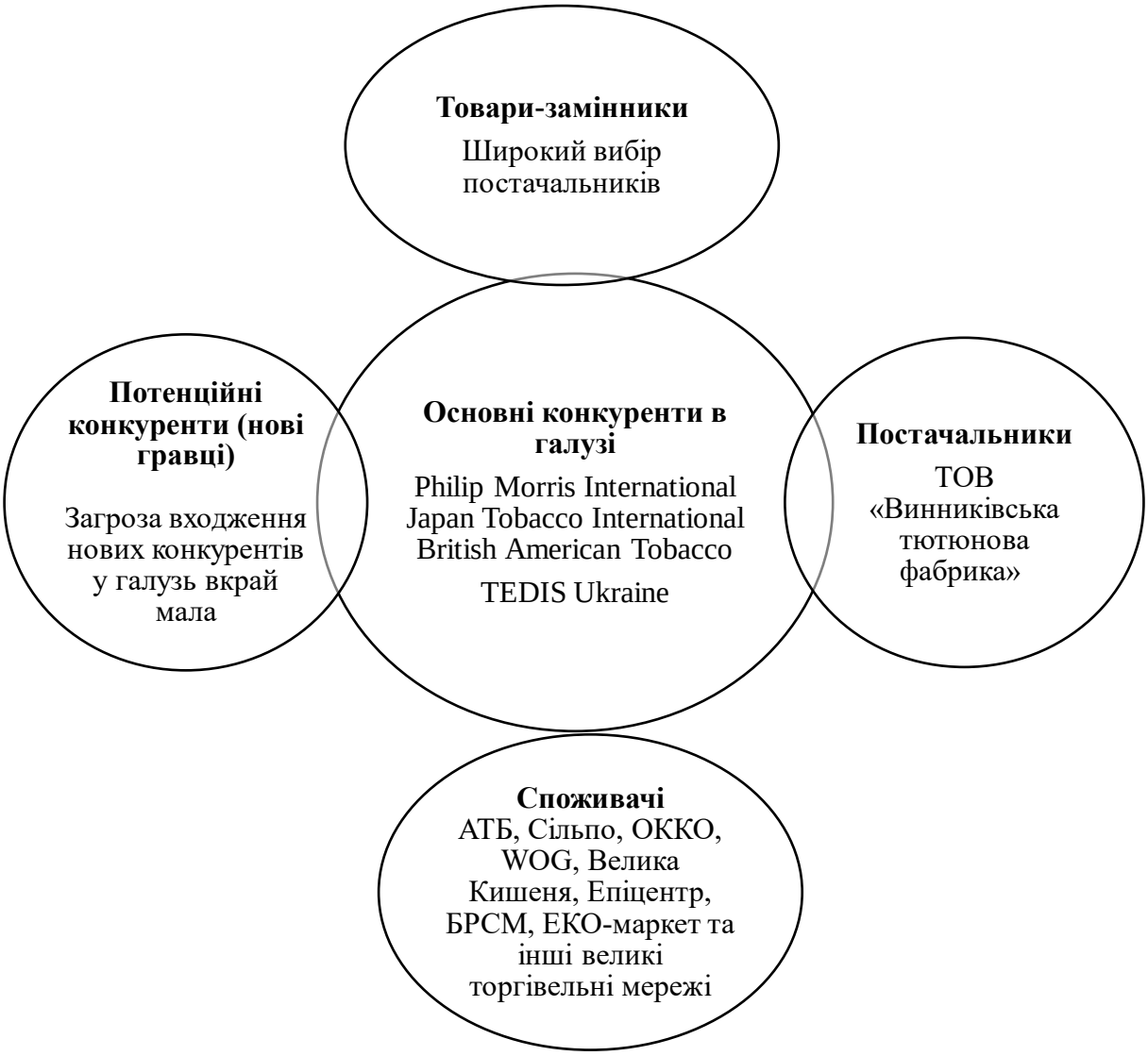


Рис. 2.11 Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера для ТзОВ «ТД «Марвел» [56, С.168]

– оформити таблицю кожної з п’яти сил (табл.2.6 -2.10);
– оцінити кожну з них за критеріями (питаннями) Портера;
– підрахувати сумарну кількість балів;
– оцінити результати по Портеру (порівняти отримані результати із запропонованими ним результатами) [57].

Таблиця 2.6

Аналіз середовища ТзОВ «ТД «Марвел» за внутрішньогалузевою конкуренцією*

Критерії (питання)	Оцінка		
	1	2	3
Число гравців	(невелика кількість конкурентів)	(середній рівень насиченості ринку)	(високий рівень насиченості ринку) X
Темп зростання ринку	(високий)	(повільний, але зростаючий)	(стагнація чи (зниження обсягу ринку) X
Рівень диференціації продукту на ринку	(продукти компаній значно відрізняються)	(товар на ринку стандартизований за основними властивостями, але відрізняється за додатковими)	(компанія продає стандартизований товар) X
Обмеження для підвищення цін	(завжди є можливість підвищення цін)	(є можливість підвищення цін для покриття зростаючих витрат)	(жорстка цінова конкуренція, відсутні можливості підвищення цін) X
Підсумок	12 (3+3+3+3)		

*Примітка. Складено автором

Оцінка рівня конкуренції за Портером: «4» – низька, «5 - 8» – середня та «9 -12» – висока.

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентного середовища ТзОВ «ТД «Марвел» за можливістю появи товарів-замінників*

Критерії (питання)	Оцінка		
	1	2	3
Замінники (оцінка «ціна-якість»)	(є і займають значну долю на ринку) X	(є, але тільки увійшли на ринок та їх частка незначна)	(немає)
Підсумок	3		

*Примітка. Складено автором

Оцінка рівня загрози зі сторони товарів- замінників по Портеру: «1» – низький, «2» – середній, «3» – високий.

Таблиця 2.8

Аналіз середовища ТзОВ «ТД «Марвел» за можливістю появи нових гравців (потенційних конкурентів)*

Критерії (питання)	Оцінка		
	1	2	3
Економія на масштабі при збуту товарів	(значна) X	(існує тільки у декількох гравців ринку)	відсутня
Сильні марки з високим рівнем знань і лояльності	(2-3 крупних гравця займають більш ніж 80% ринку) X	(2-3 крупних гравця займають біля 50% ринку)	Відсутні крупні гравці
Диференціація продукту	(всі можливі ніші зайняті гравцями) X	(існують міеро-ніші)	(низький рівень різноманітності товарів)
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	(високий, окупається більш ніж за 1 рік діяльності) X	(середній, окупається за 6-12 місяці діяльності)	(середній, окупається за 1-3 місяці діяльності)
Доступ до каналів розподілу	(обмежений) X	(вимагає повільних інвестицій)	(повністю відкритий)
Державна політика	(повний контроль за галуззю) X	(незначне втручання у галузь)	(не обмежує)
Позиція гравців щодо зниження цін	(усі проти) X	(великі гравці не підуть на зниження цін)	(при намаганні введення більш дешевих цін існуючі гравці знижують ціни)
Галузеві темпи зростання ринку	(стагнація і зниження) X	сповільнюється	(високий і зростаючий)
Підсумок	8 (1+1+1+1+1+1+1+1)		

*Примітка. Складено автором

Оцінка рівня за Портером: «8» – низький рівень загрози появи нових гравців, «9 – 16» – середній, «17 – 24» – високий.

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентного середовища ТзОВ «ТД «Марвел» за впливом постачальників*

Критерії (питання)	Оцінка	
	1	2
Кількість постачальників	(широкий вибір)	(незвачна) X
Обмеженість ресурсів постачальників	(необмежені)	(є обмеження) X
Пріоритетність галузевого напряму для постачальників	(висока) X	(низька)
Витрати при переході до інших постачальників	(низькі)	(високі) X
Підсумок	7 (2+2+1+2)	

*Примітка. Складено автором

Оцінка рівня влади постачальників по Портеру: «4» – низький рівень впливу постачальників, «5 - 6» – середній, «7 - 8» – високий.

Таблиця 2.10

Аналіз конкурентного середовища ТзОВ «ТД «Марвел» за впливом споживачів *

Критерії (питання)	Оцінка		
	1	2	3
Частка споживачів зі значним обсягом продаж	(обсяг продаж рівномірно розподілений між клієнтами) X	(на незначну частку клієнтів припадає біля 50% продаж)	(більше 80% продає припадає га декількох клієнтів)
Здатність до переходу на товари-альтернативи	(товар компанії повністю унікальний аналогів немає)	(товар компанії частково унікальний, є особливості, важливі для клієнтів) X	(товар компанії не унікальний, існують повні аналоги)
Чуттєвість до ціни	(покупець абсолютно не чуттєвий до ціни)	(покупець буде обирати інший товар тільки при значній різниці в ціні) X	(покупець завжди буде обирати товар з більш низькою ціною)
Задоволеність споживачів якістю існуючого на ринку товару	(повна задоволеність якістю) X	(незадоволеність другорядними характеристиками товару)	(незадоволеність ключовими характеристиками товару)
Підсумок	6 (1+2+2+1)		

*Примітка. Складено автором

Оцінка рівня влади покупців по Портеру: «4» – низький рівень втрати клієнтів, «5 - 8» – середній, «9 - 12» – високий.

Наступний етап аналізу – це опис результатів і вибір напрямів, за допомогою яких можна мінімізувати чи усунути негативні наслідки у майбутньому. Для цього результати аналізу подають у зведеному вигляді за кожним параметром та розробляють ключові напрямки робіт (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати аналізу конкурентного середовища ТзОВ «ТД «Марвел»*

Параметр	Значення	Опис	Напрямки робіт
Загрози внутрішньо-галузевої конкуренції	12 (висока)	Компанія здійснює діяльність на високо конкурентному і перспективному ринку	1. Рекомендується зосередитися нв утриманні існуючих позицій на вітчизняному ринку 2.Рекомендується застосовувати стратегію зміцнення унікальності товару. 3. Рекомендується концентруватися на цільовому ринку, де важливі унікальні характеристики товару (стратегії лідерства в певній ринковій ніші). 4. Рекомендується зосередити основні зусилля на побудові обізнаності клієнтів про унікальні властивості товару 5. Рекомендується регулярно проводити моніторинг пропозицій конкурентів та загрози появи нових гравців на ринку. 6. Рекомендується акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин із покупцями 7. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів і постачальників 8. Рекомендується розробити та впровадити спеціальні програми для VIP - клієнтів та економ-програми для споживачів, чутливих до ціни
Загроза з боку товарів-замінників	3 (висока)	Компанія не має унікальну пропозицію на ринку	
Загроза нових гравців	8 (низька)	Загроза низька через високі бар'єри входу та значний рівень початкових інвестицій	
Загроза втрати (нестабільності) постачальників	7 (середня)	Відносна стабільність постачальників	
Загроза втрати поточних клієнтів	6 (середня)	Портфель втрати клієнтів має середні ризики (при втраті ключових клієнтів - незначне падіння продажів)	

*Примітка. Складено автором

Отже, ТзОВ «ТД «Марвел» розглядає український ринок як дуже важливий для себе з точки зору присутності та розвитку на ньому, а також з точки зору довгострокового підвищення прибутковості.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел» робимо наступні висновки:

1.Техніко-економічна оцінка діяльності компанії показала, що ТзОВ «ТД «Марвел» має успішний багаторічний досвід дистрибуції тютюнових виробів до національних торговельних мереж по всій території України. Компанія має розгалужену регіональну структуру, яка дозволяє забезпечити дистрибуцію нового продукту за один тиждень. Структурні підрозділи ТзОВ «ТД «Марвел» здійснюють діяльність у всіх регіонах України (крім окупованих територій).. Війна, що триває, та невизначеність щодо подальшого розвитку подій суттєво впливають на економічну ситуацію в країні та, відповідно, на діяльність ТзОВ «ТД «Марвел». Разом з тим ТзОВ «ТД «Марвел» протягом 2022-2024рр. зберігає прибутковість діяльності та має достатні ресурси для її продовження в осяжному майбутньому, забезпечуючи робочі місця та стабільні платежі до державного бюджету. Встановлено, що поки що ТзОВ «ТД «Марвел» продовжує працювати у звичному режимі: дебіторська і кредиторські заборгованості Товариства погашаються вчасно, сума наявних грошових коштів та очікуваний їх рух є достатнім для погашення усіх поточних зобов’язань; жодні активи компанії не пошкоджені та не знаходяться у районах активних бойових дій; постачання та відвантаження товарів відбуваються вчасно, проте спостерігається незначне зниження обсягів продажу, зумовлене зменшенням ділової активності, втратою частини ринку збуту на сході та півдні країни у зв’язку із бойовими діями та окупацією територій..

2. Аналіз впливу макросередовища на управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел» здійснений на основі розробленого алгоритму в рамках PEST-аналізу для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Для цього виконано групування факторів для PEST-аналізу ТзОВ «ТД «Марвел», проведена

експертна оцінка ступеню впливу цих факторів на діяльність компанії, здійснено приведення всіх розрахунків у матричний вигляд та трактування отриманих результатів. Встановлено, що до основних зовнішніх чинників, які безпосередньо впливатимуть на подальший розвиток ТзОВ «ТД «Марвел», можна віднести тривалість військових дій на території України, тінізація ринку та підвищення цін на тютюнові вироби, а також законодавчі зміни. Вказані вище чинники знаходяться поза межами впливу ТзОВ «ТД «Марвел» та є джерелом суттєвої невизначеності, однак керівництво компанії вживає всіх можливих заходів задля продовження безперервної діяльності та адаптації бізнес-процесів до наявних на ринку умов.

3. В рамках аналізу впливу конкурентного середовища на управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел» здійснена оцінка загального стану ринку тютюнових виробів та відзначено, що даний ринок характеризується монополізацією дистрибуції та відсутністю дієвих механізмів зміни цієї ситуації. На даний ринок також впливають підвищення акцизів та регуляторна політика держави щодо здійснення контролю тіньового ринку тютюнових виробів, але ключовим негативним фактором розвитку ринку тютюнових виробів в Україні протягом 2022-2024 років залишається війна. Визначені основні показники, що характеризують галузь, в якій працює компанія, а також стратегічна важливість ключових економічних характеристик галузі для діяльності ТзОВ «ТД «Марвел». Сформований алгоритм проведення аналізу конкурентного середовища ТзОВ «ТД «Марвел» за допомогою моделі «П'яти сил конкуренції» М. Портера (аналіз середовища за внутрішньогалузевою конкуренцією, за можливістю появи товарів-замінників, за можливістю появи нових гравців, за впливом постачальників та споживачів). Результати аналізу подано у зведеному вигляді за кожним параметром та розроблені ключові напрямки робіт щодо управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел», за допомогою яких можна мінімізувати чи усунути негативні наслідки у майбутньому.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МАРВЕЛ»

3.1 Розроблення стратегії розвитку дистриб'юторської компанії

Зміни у зовнішньому середовищі діяльності дистриб'юторських компаній, що потребують швидкої та адекватної реакції для підтримки та посилення їх конкурентоспроможності, збільшують інтерес до проблем стратегічного менеджменту (управління). Його сутність полягає в постійному перегляді відповідей на наступні питання:

– де зараз знаходиться компанія;

– в якому напрямі вона повинна розвиватися у майбутньому;

– як вона збирається потрапити в той стан, де її хочуть бачити власники і керівництво.

Сучасний стратегічний менеджмент – це спосіб мислення та управління, що забезпечує узгодження цілей і можливостей компанії з усіма зацікавленими в його діяльності сторонами. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу розвитку компанії, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх співробітників у його реалізації. Це передбачає формування комплексу процесів, що визначають пріоритетність цілей і динаміку розвитку, забезпечення своєчасності рішень і дій, передбачення майбутнього, аналіз керуючих впливів та інновацій [58].

Як і будь-яка сучасна методологія управління, стратегічний менеджмент повинен спиратися на відповідну систему, за допомогою якої можна проаналізувати і оцінити тенденції – існуючі, минулі і майбутні, так як тільки на основі представлення про те, на якому етапі розвитку знаходиться компанія і яке середовище її оточує, можна вирішити, куди рухатися далі. Спрощено алгоритм

процесу стратегічного управління дистриб'юторських компаній можна представити наступним чином (рис. 3.1):

Рис.3.1 Алгоритм процесу стратегічного управління дистриб'юторських компаній [59, С.230]

Таким чином, вихідним пунктом процесу стратегічного управління дистриб'юторських компаній є формування місії компанії. Саме «конструювання» місії, а не просто вибір корпоративного слогана, дозволить встановити обґрунтовані, а не довільні стратегічні цілі, які визначають після формування місії компанії. За визначенням – це основні напрямки діяльності компанії, які призведуть до виконання її місії. Їх може бути кілька залежно від розміру та рівня розвитку дистриб'юторських компаній, наявних ресурсів тощо. Вони повинні бути конкретними, за можливості достатньо чітко сформульованими і реальними.

Дуже важливо не тільки визначити стратегічні цілі, але і обрати найбільш ефективний шлях їх досягнення (тобто стратегію діяльності). Тому найважливішим етапом при виробленні ефективної стратегії розвитку є стратегічний аналіз дистриб'юторських компаній, який повинен дати реальну оцінку власних ресурсів і можливостей відносно до стану (і потреб) зовнішнього

середовища, в якому працює компанія. На основі цього аналізу і повинен відбуватися раціональний вибір стратегії розвитку із безліч можливих варіантів [60, С.165].

При цьому універсальної для всіх дистриб'юторських компаній кращої стратегії діяльності в період воєнного стану не існує, так як:

– одні компанії націлені на скорочення витрат (традиційно скорочують персонал) або, наприклад, витрат на просування товарів;

– інші вирішуються на «замороження» нових проєктів до закінчення війни;

– треті активізують рекламну, інвестиційну та іншу діяльність, так як розраховують на нові ринки збуту і швидке зростання саме на фоні падіння продаж у конкурентів;

– четверті знайшли свою унікальну стратегію діяльності в цей період.

При цьому традиційний підхід (спочатку скорочувати персонал, потім відмовитися від реклами, після цього продати дороге обладнання та ін.) допоможе далеко не кожній дистриб'юторській компанії. Завдяки подібним рішенням стан компанії можу тільки погіршитися. Отже, потрібно аналізувати всі фактори, зважувати «за» і «проти», застосовувати до свого бізнесу різні сценарії розвитку подій і робити це слід не довго, але продуктивно.

В умовах воєнного стану необхідно розуміти, що падіння попиту неминуче і компанія має бути готова до будь-якого, навіть найнегативнішого розвитку ситуації. Відповідно, для адаптації діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» до нової реальності потрібна продумана стратегія, при розробці якої необхідно враховувати наступне:

1. Основна мета – виживання та збереження своєї частки ринку, тому пріоритет стратегії діяльності компанії повинен бути спрямований на утриманні продажів на необхідному для мінімізації збитків рівні.

2. Зростання та розвиток – другорядні завдання, реалізація яких можлива лише за сприятливих умов.

Як вже зазначалося, в якості основного інструменту регулярного стратегічного управління багато компаній вибирають матрицю якісного

стратегічного аналізу, яку ще називають матрицею SWOT - аналізу. Оцінка сильних і слабких сторін щодо можливостей і загроз зовнішнього середовища як раз і визначає наявність у компанії стратегічних перспектив і можливості їх реалізації. Матриця SWOT – аналізу надає керівникам, а також найбільш компетентними співробітниками компанії, структуроване інформаційне поле, в якому вони можуть орієнтуватися і приймати обґрунтовані рішення на підставі узагальнення та узгодження власного досвіду та бачення ситуації. Базуючись на послідовному розгляді сильних і слабких сторін щодо можливостей і загроз зовнішнього середовища, приймаються рішення щодо корекції цілей і стратегій підприємства (корпоративних, продуктових, ресурсних, функціональних, управлінських), які, у свою чергу, визначають ключові моменти діяльності компанії [60].

Розглянемо напрямки, в рамках яких, на наш погляд, повинен проводиться SWOT-аналіз для дистриб'юторських компаній (рис.3.2).

Рис. 3.2 Напрями використання SWOT-аналізу діяльності дистриб'юторських компаній

При цьому існують три види SWOT-аналізу, які відрізняються за способом та глибиною такого аналізу: кількісний, якісний та кореляційний. Кожен з цих видів аналізу не є універсальним, тобто вони підходять для конкретних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Види SWOT - аналізу діяльності дистриб'юторських компаній*

	Кількісний	Якісний	Кореляційний
Цілі	1. Генерація ідей 2. Демонстрація роботи бізнесу	1.Обрати напрямки розвитку 2. Співставити значимість можливостей і загроз	1.Розробити стратегію розвитку 2. Визначити точки росту
Переваги	1. Наочний, простий 2. Мінімальні затрати ресурсів	1. Розставляє аспекти за ступенем важливості 2. Дозволяє оцінити ситуацію на ринку	1. Допомагає визначити стратегічні напрями розвитку компанії 2. Показує, які інструменти використовувати, щоб вирішити проблеми
Недоліки	1. Мало практичної інформації 2. Незрозуміло, які фактори здійснюють найбільший вплив на діяльність компанії	1. Потрібно залучати експертів 2. Незрозуміло, що робити, щоб вирішити проблеми	1. Складна матриця 2. Максимальні затрати ресурсів

*Примітка. Складено автором

Отже, кількісний SWOT-аналіз – це список слабких та сильних сторін діяльності компанії, а також відповідних загроз та можливостей, поміщений у таблицю, що складається із чотирьох полів.

Виконаємо кількісний SWOT-аналіз для ТзОВ «ТД «Марвел» (табл.3.2).

Як вже зазначалося, це найпростіший варіант аналізу, при використанні його можна швидко отримати результати, але, зазвичай, їх недостатньо для визначення стратегії розвитку дистриб'юторської компанії.

Таблиця 3.2

Матриця кількісного SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «ТД «Марвел»*

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1	2
1. Широка мережа дистрибуції	1.Фінансова дисципліна клієнтів та невчасна оплата
2. Впізнаваний бренд	2. Зростання логістичних витрат
3. Довгострокові відносини з постачальниками	3. Недостатня кількість високо кваліфікованого персоналу та відтік цінних кадрів за кордон
4. Високий рівень сервісу	4. Затримки поставок через проблеми у логістиці
5. Кваліфіковані співробітники	5. Жорсткі умови під час роботи з ритейлером
6. Єдина систематизована система обробки інформації	6. Погіршення якості продукції
Можливості	**Загрози**
1. Збільшення ефективності роботи регіональних представників	1. Військові дії на території України (загроза руйнування та втрати потужностей)
2. Можливість керувати товарообігом через різні канали збуту	2. Поява нових гравців на ринку
3. Підвищення ефективності контролю за дебіторською заборгованістю	3.Нестабільність на валютному ринку, інфляція
4. Оптимізація логістики	4. Зміни у законодавстві
5. Розширення асортименту продукції та поява нових позицій	5.Зниження купівельної можливості клієнтів
6. Поширення єдиних стандартів на всю систему збуту	6. Жорстке конкурентне середовище

*Примітка. Складено автором

Якісний SWOT-аналіз потребує значно більше зусиль, зокрема, слід зібрати групу експертів (досвідчених керівників відділів розвитку, маркетингу, розробки, аналітики), які проведуть ретельну роботу, оцінять вагу кожного фактору, описаного в кількісному аналізі. Наприклад, у сумі всі сильні або слабкі сторони дорівнюють одиниці, але якийсь означає для компанії більше, а якийсь менше. Отже потрібно розподілити коефіцієнтні частки відповідно до значущості, зокрема, найважливішому аспекту з усіх слабких чи сильних сторін експерт присуджує 0,4, а менш значимому – 0,2. Це дозволить визначити, які ресурси (внутрішні та зовнішні) мають найбільше значення для розвитку дистриб'юторської компанії [60].

Виконаємо якісний SWOT-аналіз діяльності для ТзОВ «ТД «Марвел» (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Матриця якісного SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «ТД«Марвел»*

Сильні сторони	Питома вага	Оцінка	Підсумок	**Слабкі сторони**	Питома вага	Оцінка	Підсумок
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Широка мережа дистрибуції	0,35	5	1,75	1.Фінансова дисципліна клієнтів та невчасна оплата	0,15	5	0,45
2. Впізнаваний бренд	0,20	5	1,00	2. Зростання логістичних витрат	0,15	2	0,30
3. Довгострокові відносини з постачальниками	0,15	5	0,75	3. Недостатня кількість високо кваліфікованого персоналу та відтік цінних кадрів за кордон	0,20	2	0,40
4. Високий рівень сервісу	0,10	4	0,40	4. Затримки поставок через проблеми у логістиці	0,25	3	0,75
5. Кваліфіковані співробітники	0,10	3	0,30	5. Жорсткі умови під час роботи з ритейлером	0,10	2	0,20
6. Єдина систематизована система обробки інформації	0,10	2	0,20	6. Погіршення якості продукції	0,15	2	0,30
Разом	-	-	2,65	Разом	-	-	2,40
Можливості				**Загрози**			
1. Збільшення ефективності роботи регіональних представників	0,35	4	1,40	1. Військові дії на території України (загроза руйнування та втрати потужностей)	0,35	4	1,40
2. Можливість керувати товарообігом через різні канали збуту	0,15	3	0,45	2. Поява нових гравців на ринку	0,10	2	0,20

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Підвищення ефективності контролю за дебіторською заборгованістю	0,10	2	0,20	3.Нестабільність на валютному ринку, інфляція	0,15	2	0,30
4. Оптимізація логістики	0,20	4	0,80	4. Зміни у законодавстві	0,10	2	0,20
5. Розширення асортименту продукції та поява нових позицій	0,15	3	0,45	5.Зниження купівельної можливості клієнтів	0,20	3	0,30
6. Поширення єдиних стандартів на всю систему збуту	0,05	2	0,10	6. Жорстке конкурентне середовище	0,10	1	0,10
Разом	-	-	3,40	Разом	-	-	2,50

*Примітка. Складено автором

Виходить, що основною загрозою для бізнесу ТзОВ «ТД «Марвел» є військові дії на території України, але на це компанія вплинути не може. Також на бізнес компанії негативно впливає нестабільність на валютному ринку та інфляція, зниження купівельної можливості клієнтів, що також не піддається впливу зі сторони ТзОВ «ТД «Марвел». Після визначення загроз діяльності компанії можна аналізувати інші слабкі сторони бізнесу та методи їх подолання за рахунок сильних сторін. Таким чином, матриця якісного SWOT-аналізу потрібна не тільки для того, щоб зібрати всі аспекти, що впливають на діяльність компанії, а й розставити їх у порядку пріоритетності (табл. 3.4).

Кореляційний – це найскладніший вид SWOT-аналізу. Тут необхідно проаналізувати взаємозв'язки між усіма аспектами діяльності, тобто потрібно визначити:

– як пов'язані сильні сторони та можливості;
– як пов'язані сильні сторони та загрози;
– як пов'язані слабкі сторони та можливості;
– як пов'язані слабкі сторони та загрози [61].

Таблиця 3.4

Пріоритетність показників матриці якісного SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «ТД«Марвел»*

Сильні сторони		**Слабкі сторони**	
1.Широка мережа дистрибуції	1,75	1. Затримки поставок через проблеми у логістиці	0,75
2. Впізнаваний бренд	1,00	2.Фінансова дисципліна клієнтів та невчасна оплата	0,45
3. Довгострокові відносини з постачальниками	0,75	3. Недостатня кількість високо кваліфікованого персоналу та відтік цінних кадрів за кордон	0,40
4. Високий рівень сервісу	0,40	4. Зростання логістичних витрат	0,30
5. Кваліфіковані співробітники	0,30	5. Погіршення якості продукції	0,30
6. Єдина систематизована система обробки інформації	0,20	6. Жорсткі умови під час роботи з ритейлером	0,20
Можливості		**Загрози**	
1. Збільшення ефективності роботи регіональних представників	1,40	1. Військові дії на території України (загроза руйнування та втрати потужностей)	1,40
2. Оптимізація логістики	0,80	2.Нестабільність на валютному ринку, інфляція	0,30
3. Можливість керувати товарообігом через різні канали збуту	0,45	3.Зниження купівельної можливості клієнтів	0,30
4. Розширення асортименту продукції та поява нових позицій	0,45	4. Зміни у законодавстві	0,20
5. Підвищення ефективності контролю за дебіторською заборгованістю	0,20	5. Поява нових гравців на ринку	0,20
6. Поширення єдиних стандартів на всю систему збуту	0,10	6. Жорстке конкурентне середовище	0,10

*Примітка. Складено автором

Таке поєднання називають проблемним полем. Під пунктами проблемного поля розуміють заходи, які необхідно практично реалізувати компанії. Взаємозв'язок потрібно описати у табл., що допоможе з'ясувати, як використовувати зовнішні чинники для бізнесу, як застосовувати сильні сторони, як працювати зі слабкими сторонами. Для ТзОВ «ТД «Марвел» результат такого аналізу може виглядати так (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Матриця кореляційного SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «ТД «Марвел»*

1	**Можливості:**	**Загрози:**
	2	3
	1. Збільшення ефективності роботи регіональних представників 2. Можливість керувати товарообігом через різні канали збуту 3. Оптимізація логістики 4. Підвищення ефективності контролю за дебіторською заборгованістю 5. Розширення асортименту продукції та поява нових позицій 6. Поширення єдиних стандартів на всю систему збуту	1. Військові дії на території України 2. Поява нових гравців на ринку 3. Нестабільність на валютному ринку 4.Зміни у законодавстві 5.Зниження купівельної можливості клієнтів 6. Жорстке конкурентне середовище
Сильні сторони:	**Сили і можливості:**	**Сили і загрози:**
1. Широка мережа дистрибуції 2. Впізнаваний бренд 3. Довгострокові відносини з постачальниками 4. Високий рівень сервісу 5. Кваліфіковані співробітники 6. Єдина систематизована система обробки інформації	1. За рахунок пропозиції великого асортименту компанія зможе брати участь у реалізації будь-яких проєктів 2. Пропозиція великого асортименту продукції може залучити нових клієнтів 3. Щоб забезпечити своєчасну оплату, компанія використовує автоматизовані системи, які не допускають повторного продажу та простроченої дебіторської заборгованості	1. Нестабільність на валютному ринку може негативно позначиться на поповнення асортименту продукції 2. Через нестабільність на валютному ринку можуть збільшиться термін узгодження договорів 3.Через зниження купівельної можливості клієнтів, компанії доведеться закрити точки продажу в деяких регіонах

Продовження табл. 3.5

1	2	3
	4. Розробка власних навчальних програм для підготовки висококваліфікованих фахівців 5. Наявність розвиненої мережі складів, транспортних засобів та торгових представників, що дозволяє охоплювати велику територію та забезпечувати швидку доставку 6. Позитивний імідж компанії на ринку, що викликає довіру у клієнтів та постачальників	4. Поява нових гравців на ринку з ще більшим асортиментом продукції або ще більш сучасним сервісом може негативно позначиться на стані компанії
Слабкі сторони:	**Слабкі сторони і можливості:**	**Слабкі сторони і загрози:**
1.Фінансова дисципліна клієнтів та невчасна оплата 2. Зростання логістичних витрат 3. Недостатня кількість високо кваліфікованого персоналу та відтік цінних кадрів за кордон 4. Затримки поставок через проблеми у логістиці 5. Жорсткі умови під час роботи з ритейлером 6. Погіршення якості продукції, що є одним із ключових факторів, що безпосередньо впливають на попит	1. Участь у великих проєктах може стати мотивацією для персоналу, що дозволить знизити дефіцит кадрів 2. Залучення співробітників до участі у спеціалізованих тренінгах, де професіонали розповідають, як застосовувати теоретичну базу у реальному житті 3. Скорочення обсягу ручної обробки інформації 4. Якісне обслуговування клієнтів, включаючи швидку обробку замовлень та вирішення проблем, що виникають	1. Підвищуються витрати для здійснення контролю за дебіторською заборгованістю внаслідок використання коштовної спеціальної системи. 2. Дебіторська заборгованість призводить до дефіциту коштів, підвищує потребу в оборотних активах для фінансування поточних потреб 3. Доводиться шукати нові шляхи та способи взаємодії з рітейлерами та надавати високий рівень сервісу, щоб домовитися про взаємовигідну співпрацю. 4. При погіршенні якості продукція не матиме попиту, стане невигідною для роздрібної мережі і дистриб'ютор втратить свого клієнта 5. Через проблеми з логістикою компанії доведеться закрити точки продажу в деяких регіонах

*Примітка. Складено автором

Також у SWOT-аналізі можливо поєднання декількох його видів. зокрема, якісного і кореляційного. Для цього на перетині рядків і стовпців SWOT-матриці експертам необхідно поставити оцінку важливості конкретної пари чинників («5» – відповідний фактор сили компанії знаходиться на найвищому рівні, а якщо «1» – на найнижчому) (Додаток Д).

Такий аналіз дає можливість зрозуміти, наскільки суттєвими є сильні сторони та слабкими слабкі сторони, а також наскільки важливими є загрози та можливості зовнішнього середовища. Далі визначається загальна оцінка за кожним фактором (сума всіх вертикальних та горизонтальних оцінок) (Додаток Е).

Заповнення матриці SWOT-аналізу повинно бути виконано максимально ретельним. Але ще більш велике значення має суб'єктивний фактор, який вносять учасники цього процесу (директор, спеціалісти, менеджери) при обговоренні тієї чи іншої ситуації. Також надзвичайно важливо ще раз акцентувати увагу на визначеній цілі – SWOT-аналіз виконується під певні стратегічні цілі, тобто він не може бути абстрактним.

Стратегія ТзОВ «ТД «Марвел» визначається з урахуванням складу (кореляції) описаних раніше характеристик середовища та компанії для чотирьох зон матриці. Для кожної зони матриці отримуємо свої базові стратегії. Наприклад, для лівої зони матриці характерні стратегії, спрямовані на використання сильних сторін підприємств для нейтралізації загрози зовнішнього середовища. Компанія має значні внутрішні сили, але зовнішнє середовище, особливо в умовах воєнного стану, містить у собі багато загроз. Тут найбільш ефективними будуть стратегії, спрямовані на зменшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) та інтеграції бізнесу.

Для верхньої правої зони характерні стратегії, спрямовані на компенсацію слабких сил компанії за рахунок можливостей, що надаються зовнішньою середою (створення нових регіональних представництв для активної роботи на перспективному вітчизняному ринку, вихід на зарубіжні ринки тощо).

Продовжуючи аналіз, бачимо, що для лівої верхньої зони матриці кращою стратегією є концентрація зусиль на зростанні та збільшенні обсягів продаж, а для правої зони доцільним буде або зниження обсягу діяльності на неперспективних сегментах ринку (зокрема, які знаходяться в зоні бойових дій), або ухід з цих ринків.

Отже, за допомогою одержаних даних можна розробити стратегію розвитку компанії і скласти докладний план її реалізації. У цьому випадку SWOT-аналіз допомагає знайти критичні проблеми, зрозуміти, що слід змінювати в товарах, послугах, логістиці чи бізнесі насамперед. У нашому випадку керівництву ТзОВ «ТД «Марвел» важливо працювати відразу в трьох напрямках: над розширенням мережі дистрибуції та удосконаленням логістики (внутрішні чинники), а також вибудовувати маркетингову стратегію бренду (зовнішні чинники). Для початку слід знизити логістичні витрати, змінивши постачальників та використовуючи залучені інвестиції. Також ми бачимо певні загрози: проблеми із постачальниками, клієнтами, нестабільний курс гривні, інфляція, зниження купівельної спроможності населення тощо. Отже, менеджмент компанії повинен розробити заходи, які допоможуть протистояти цим загрозам. Виходячи з отриманих даних, можна побачити, що найбільш значними загрозами для діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» є зниження купівельної спроможності клієнтів та нестабільність на валютному ринку, інфляція. Найслабшою стороною діяльності військові дії на території України, а найсильнішою стороною – широка мережа дистрибуції та впізнаваний бренд.

Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення на основі такого аналізу відіграють сьогодні ключову роль в успішній діяльності будь-якої компанії. У кінцевому рахунку, саме вони здійснюють вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції та компанії в цілому.

Зауважимо, що SWOT-аналіз є доповненням до PEST - аналізу, так як у даний період воєнного стану загрози та можливості для розвитку бізнесу дистриб'юторських компаній виходять не лише від конкурентів, а й від

політичної ситуації, економіки, зміни податкових законів, технології та інших факторів.

По суті, матриця SWOT-аналізу середовища являє собою зручний інструмент структурного опису стратегічних характеристик середовища і компанії. Елементи матриці – пари взаємовиключаючих ознак, що дозволяють знизити невизначеність взаємодії оточуючого середовища та компанії із врахуванням впливу певних факторів.

3.2 Визначення напрямків реалізації стратегії розвитку підприємства

Після того, як сформовані основні стратегії розвитку дистриб'юторської компанії, переходять до етапу визначення напрямків їх реалізації. Але цей етап у сучасних умовах воєнного стану пов'язаний з безліччю складностей, зокрема, спричинених спадом вітчизняного промислового виробництва, імпорту та експорту, падінням платіжного попиту, підвищенням споживчих цін тощо, що призводять до зростання питомих витрат при зниженні обсягів продаж, скороченні бюджетів дистриб'юторської компанії і її персоналу. На розвиток дистриб'юторської компанії впливають також процеси, характерні для тютюнового ринку, а це тенденція до зниження споживання тютюну на рівні 9-12% щорічно [25]. Якщо в Європі цей ринок вже стабілізувався, то і Україні падіння продовжується. Разом з цим відбувається зниження ефективності процесів, які раніше були побудовані під більший обсяг продаж: зменшилася завантаженість складських майданчиків і транспорту, що здійснює додаткове навантаження на ті, що залишилися. Роздрібні мережі замовляють менші партії товарів, відповідно, збір вантажів і кількість точок на маршруті одного автомобіля зростає, а вивантаження на одну точку менше. На ринку тютюнових виробів збільшилася конкуренція, яка призвела до зниження прибутку дистриб'юторських компаній, а попит розмістився в більш низьких цінових сегментах.

На фоні цих явищ більш явно проявилися ще й специфічні проблеми вітчизняного тютюнового бізнесу, а саме:

– висока енерго- і інша ресурсоємність продукції – як важливий фактор ціни;

– недокапіталізація, тобто нестача власних коштів і фондів дистриб’юторських компаній;

– незвично низька для дистриб’юторських компаній рентабельність діяльності;

– низька обіговість ресурсів (разом з цим і низька продуктивність праці, і низька ефективність управління, і інші виключно внутрішні фактори);

– відсутність певної гнучкості у фінансових та інших управлінських рішеннях тощо.

Водночас кризові явища мають і позитивні сторони. По-перше, з початком війни з вітчизняного ринку вже практично зник один, на наш погляд, несправедливий спосіб конкурентної боротьби за замовника, а саме кредитування замовника постачальником. Для багатьох великих замовників при виборі постачальника критерії за розміром та тривалістю товарного кредитування є дуже важливими, а часто й визначальними. Деякі дистриб'юторські компанії (мабуть, не маючи інших конкурентних переваг) пропонували дуже вигідні умови товарного кредитування, а в даний період такі пропозиції природно зникли.

Вважаємо, що в наступні рік-два цілком можливі зміни у складі вітчизняних дистриб'юторів тютюнової продукції та їх частках ринку. Очевидно, що компанії, які набули свої ключові компетенції, заробили відповідний імідж серед замовників і постачальників і здійснювали виважену фінансову політику, навряд чи суттєво втратять свої ринкові частки або, тим більше, зникнуть з ринку. Загалом це перевірка для всіх компаній, зокрема для вітчизняних дистриб'юторів тютюнової продукції, і в цьому ми бачимо ще один позитивний її аспект.

Отже, зараз перед керівниками дистриб'юторських компаній стоїть завдання адаптувати компанію до ситуації в галузі шляхом визначення/удосконалення напрямків реалізації стратегії діяльності компанії і, якщо необхідно, перебудувати саму стратегію, зробити її більш ефективною і раціональною. Як вже наголошувалося у попередньому розділі, для цього потрібно переглянути основні складові стратегії розвитку компанії: систему організації дистрибуції, умови роботи з оптовими та роздрібними мережами, ціноутворення, принципи розробки та проведення акцій торгового маркетингу тощо. Після цього можна переходити до розгляду питання щодо змін стратегії розвитку/діяльності дистриб'юторської компанії і, відповідно, напрямків її реалізації в умовах кризи (воєнного стану) [62]. При цьому важливо отримати відповіді на два питання:

– чи є стратегія у компанії зараз, тобто чи була чи вона до війни?

– чому нинішня стратегія перестане бути ефективною в період війни?

Відповіді на ці питання важливі, тому що будь-які зміни – річ корисна, якщо вони проходять в потрібний час і в потрібному місці (а при неочікуваних вимушених змінах створюється особливий ризик). Від того, яку відповідь отримуємо на перше питання, буде залежати наступне: стратегію належить змінити або розробляти «з нуля». Відповідь на друге питанні дозволить зрозуміти, які саме фактори внутрішнього та зовнішнього середовища змінилися в період воєнного стану і як це відбивається на показниках діяльності компанії, зокрема, на обсягах продажів. дистриб'юторською діяльністю

Отже, на наш погляд, для визначення напрямків реалізації стратегії діяльності дистриб'юторської компанії, зокрема, ТзОВ «ТД «Марвел», спочатку необхідно розробити покроковий алгоритм прийняття стратегічних рішень щодо діяльності компанії в умовах воєнного стану (рис. 3.3).

Власне, перші кроки (пункти 1, 2 і 3) – це фактично є SWOT-аналіз, виконаний нами у попередньому розділі роботи і технологія якого цілком придатна в даному випадку.

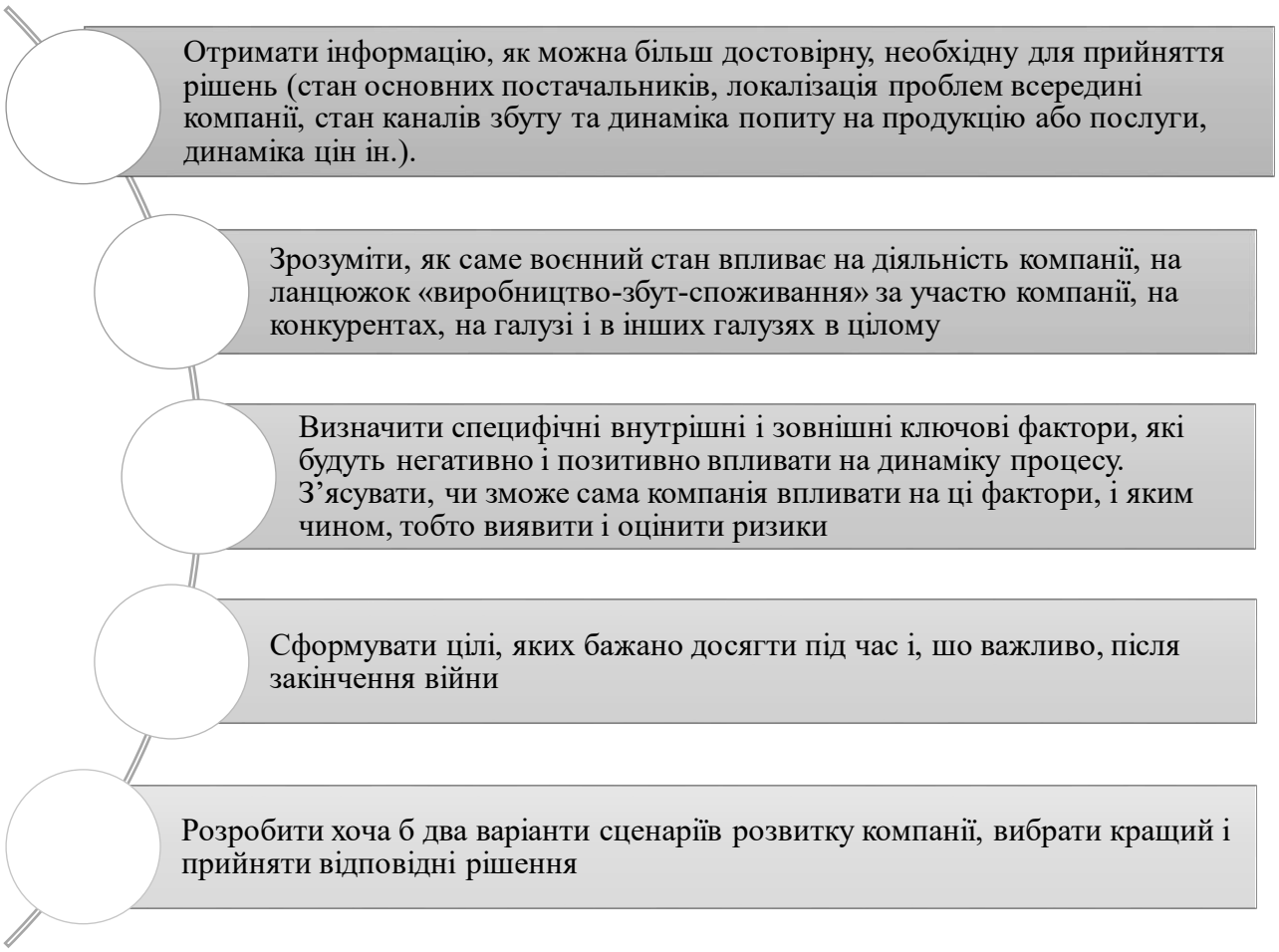


Рис. 3.3 Покроковий алгоритм прийняття стратегічних рішень на ТзОВ «ТД «Марвел» в умовах воєнного стану

Ми вже проаналізували сильні та слабкі сторони діяльності ТзОВ «ТД «Марвел», а також зовнішні можливості та загрози в контексті воєнного стану та з урахуванням актуальних цілей. Після цього, як вже зазначалося, необхідно зробити наступне: сильні сторони – розвиваємо, слабкі сторони – визнаємо і виявляємо, можливості – використовуємо «по повній», загрози – враховуємо і нейтралізуємо.

Так, зокрема, було виявлено, що з початком повномасштабного вторгнення на ТзОВ «ТД «Марвел» спостерігається прояв нестачі оборотних коштів. Для цього необхідно проаналізувати всіх боржників (як правило, у заборгованості клієнтів «заморожено» до 20% оборотних коштів), а також ввести жорсткий платіжний календар, щоб синхронізувати вхідні та вихідні платежі.

Після того, як необхідна інформація отримана, проаналізована і зроблені певні висновки, необхідно все це використати для реалізації стратегії діяльності/розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» в умовах воєнного стану в рамках таких «підстратегій» як продуктова, операційна (поставки, збут), управлінська (структура, фінанси, маркетинг, економіка та ін.), ресурсна (інформаційні, кадрові, збутові та інші потужності).

Пропонуємо наступні основні заходів для реалізації стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» в умовах воєнного стану (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Основні заходи для реалізації стратегії діяльності /розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» в умовах воєнного стану*

Об'єкти	Заходи	Наслідки
1	2	3
Постачальники	1. Провести ранжування постачальників. Зробити акцент на більш вигідних, лояльних і надійних 2. Продавати більше (скорочення асортиментного портфеля як передумова збільшення продаж) 3. Забезпечити прозорість співробітництва з постачальниками 4. Ефективно займатися просуванням продукції постачальників 5. Своєчасно оплачувати товар	Це дозволить одержати додаткові знижки, премії, сервіс і додаткові бюджети і тим самим знизити комерційні витрати, пов'язані з придбанням товарів
Покупці	1. Ранжування клієнтів – відмовитись від невигідних і ненадійних 2. Перегляд асортиментної матриці – відмова від ненадійних постачальників та низькорентабельних товарів 3. Скоректувати логістичні маршрути з урахуванням зміни бази клієнтів 4. Розробити антикризові комерційні пропозиції 5. Розробити антикризові процедури спілкування з клієнтами 6. Покращити якість планування в контексті клієнт/товар 7. Покращити контроль за дотриманням бізнес маршрутів і виконанням бізнес процедур 8. Розвивати інші напрямки, діяльності зокрема, запальнички, сірники	Це дозволить застосовувати нові методи управління продажами і компанією в цілому, а саме – перейти від ручного управління до системного (наприклад, на основі системи управління якістю), а також удосконалювати клієнтоорієнтований підхід до бізнесу в цілому і до продажів особливо, оптимізувати витрати на логістику і збут з урахуванням показників ефективності

Продовження табл. 3.6

1	2	3
Комерційний персонал	1. Провести атестацію співробітників 2. Провести моніторинг використання робочого часу торговим персоналом 3. Максимізувати час, який використовується для спілкування з клієнтами, шляхом передачі частини функцій менш високооплачуваному персоналу 4. Звільнити низькоефективних співробітників 5. Перебудувати систему мотивації відповідно до цілей компанії 6. Впровадити систему Web-тьютор, яка дає можливість персоналу навчатися у віддаленому форматі 7. Розробити навчальні веб-семінари для співробітників	Це дозволить встановити конкретні цілі та поставити певні завдання колективу, визначити кількісні та якісні показники, за якими буде оцінюватися результат (і це не просто обсяг продажів, а і рентабельність, охоплення ринку, динаміка у співвідношенні з конкурентами, зростання числа постійних і нових клієнтів, ступінь задоволеності клієнтів товаром і сервісом тощо), а також зв'язати систему мотивації персоналу та стимулювання продажів з актуальними цілями діяльноств компанії
Управління витратами та компанією	1. Оптимізація витрат у перспективі до граничного рівня, необхідного для функціонування компанії 2.Створення мультифункціональних команд зі спеціалістів різного профілю (робочих груп) для розробки певних ідей, бізнес-кейсів, винесення їх на затвердження всім департаментам і запуск в роботу 3. Переглянути принципи роботи з дебіторами 4. Цифровизація бізнесу та автоматизація бізнес-процесів 5. Використання системи аналітики та управління проєктами 6. Запровадження функції фінансового контролінгу 7. Проаналізувати запущені інвестиційні програми та залишити найбільш ефективні 8. Створення моделі оперативного планування та аналізу ситуації	Підвищення ефективності управління витратами та компанією шляхом включення до їх складу функцій аналізу, діагностики, цілепокладання, прогнозу, планування, організації, координації, обліку та контролю, мотивації, регулювання, комунікації, інформування, несення відповідальності

*Примітка. Складено автором

Отже, воєнний стан створює непрості ситуації по всьому ланцюжку поставок товарів. При цьому стан багатьох виробників тютюнових виробів досить складний через проблеми з постачанням сировини, матеріалів,

блокування фінансових коштів, припиненням діяльності тощо. Відповідно подолання кризи – спільне завдання виробників та дистриб'юторів, зокрема, ТзОВ «ТД «Марвел», яке потребує постійної взаємодії для розробки спеціальних програм та умов для зниження цін, збільшення обсягів продаж, покращення умов кредитування тощо.

Великий склад є конкурентною перевагою дистриб’юторських компаній на ринку у стабільній ситуації, однак у період війни витрати на його підтримку невиправдані та стають загрозою. При оцінці запасів і складання планів закупівель рекомендується ТзОВ «ТД «Марвел» провести ABC- і XYZ-аналізи для визначення найбільш прибуткових і найчастіше придбаних груп товарів, щоб зосередитися на них, а інші товари розпродувати. При цьому необхідно оцінити місячну вартість зберігання малоліквідних запасів та вартість фінансових коштів, у них заморожених, та порівняти її з розміром знижки, яку компанія може надати клієнтам для швидкого продажу цього товару. При розпродажі складу рекомендується в першу чергу запропонувати спеціальні умови ключовим та постійним клієнтам, що допоможе зберегти їхню лояльність, і тільки після ретельної роботи з клієнтською базою виставляти товар, що залишився, на ринок.

Закупівлі у даній ситуації також мають здійснюватися на підставі кризових принципів (рис. 3.4). В цих умовах головне завдання ТзОВ «ТД «Марвел» – утримати наявних клієнтів та зберегти грошові потоки від них, тобто потрібна не кількісна, а якісна робота із клієнтською базою. Відповідно, потрібна зміна пріоритетів роботи менеджерів ТзОВ «ТД «Марвел» з продажу та переорієнтація їх мотивації на зміцнення співпраці, на пошук та залучення нових клієнтів.

Необхідно зазначити, що в умовах війни більшість споживачів тютюнової продукції скорочують свої витрати. При цьому економія найчастіше досягається за рахунок пошуку товарів за нижчою вартістю, відповідно, рекомендується перегляд чи доповнення асортименту у бік масового сегмента чи товарів «економ-класу».

Рис.3.4 Основні заходи для реалізації стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» в сфері закупівель

Розширення асортименту ТзОВ «ТД «Марвел» товарами нижчих цінових сегментів дозволить збільшити цільову аудиторію та залучити нових покупців. Однак, для збереження своїх постійних клієнтів дуже важливо здійснити заміну основного асортименту без відчутної втрати якості товарів.

У деяких сегментах діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» для розширення збуту можливе запровадження тарифів, які пропонуються клієнтам на вибір: економ, стандарт, преміум. У такому разі важливо донести до клієнтів, чим саме відрізняються версії одного продукту. Плюс цієї стратегії в тому, що за наявності вибору та розуміння різниці, клієнти частіше обирають середній ціновий сегмент. Крім того, подібний підхід дозволяє розширити цільову аудиторію та залучити різні категорії споживачів [63, С.75].

Також важливо враховувати ситуацію, що складається у логістиці. В умовах військових дій доставка низки товарів може стати неможливою, або її вартість може перевищити вартість самих товарів. Відповідно, необхідно провести аналіз затребуваності таких товарів та визначити критичний рівень їх вартості для споживача. При цьому слід розуміти, що клієнти також перебувають

у складних умовах і для них дуже важливо своєчасно реагувати на зміну кон'юнктури ринку. Отже, для утримання клієнтів необхідна тісна взаємодія для своєчасного реагування на зміну попиту та підвищення оборотності товару. Необхідно відзначити, що в умовах воєнного стану сервіс для клієнтів відходить на другий план, набагато важливіші є спеціальні ціни або кредитні умови. Як наслідок, можливе закриття додаткових офісів та філій компанії, які існують саме для підвищення клієнтського сервісу, але робити це варто дуже ретельно, зваживши втрати інвестицій та ймовірні збитки.

Для впровадження основних заходів для реалізації стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» в умовах воєнного стану потрібна повна мобілізація всіх ресурсів, а ключовий ресурс будь-якої компанії – це співробітники, а згуртована команда – запорука виживання. Відповідно, дуже важливо, щоб у команді не було розбіжностей, особливо на рівні топ-менеджменту. Кожен із ключових співробітників має бути максимально орієнтований на результат [64, С.687].

При цьому необхідно розуміти, що скорочення витрат на персонал є неминучим кроком, до якого треба підходити дуже обережно, щоб не зіткнутися з проблемами в майбутньому. Критично важливо оцінювати співробітників компанії з погляду корисності для компанії, їхньої взаємодії з іншими, вмотивованості до роботи та лояльності до самої компанії. Для цього:

– нелояльних, немотивованих, неефективних співробітників необхідно звільнити у найкоротші терміни, щоб їх позиція не встигла вплинути на інших;

– з кожним із ключових (основних) співробітників рекомендується провести бесіду на рівні керівництва з поясненням реальної ситуації в компанії та зацікавленості у них. Такий підхід підвищить їхню впевненість, мотивацію та створить відчуття безпеки;

– резервні співробітники – це, одного боку, кандидати на звільнення у разі погіршення ситуації, а з іншого, їх можна використовувати як рушійну силу, перенаправивши їх діяльність у більш необхідний для компанії напрямок, наприклад, для опрацювання та реалізації нових сфер діяльності.

Дуже важливо пам'ятати, що будь-які зміни, які стосуються персоналу (особливо лінійного), необхідно вводити лише у разі повної впевненості в їх необхідності, ретельно пояснюючи мотивацію. У співробітників компанії має зберігатися відчуття безпеки, щоб вони могли зосередитись на роботі, а не думали про можливе звільнення та шукали нове місце. До скорочення штату треба готуватися заздалегідь: визначити умови, за яких це буде необхідно зробити, та групу співробітників, чиє звільнення найменше позначиться на роботі. Таких списків може бути декілька відповідно до різних сценаріїв розвитку ситуації.

Під час війни мотивація співробітників має максимально відповідати цілям та завданням компанії на даний період. Тому для менеджерів з продажу ТзОВ «ТД «Марвел» доцільно введення певної частки мотивації від надходження коштів за товар, а не від відвантаження. Для співробітників відділу закупівель можливе запровадження системи мотивації, пов'язаної з обсягом складу (зворотньо пропорційно) або оборотністю товару (прямо пропорційно). Можливі також складніші схеми, які потребують конкретної розробки. Введення нової системи мотивації на період воєнного стану повинно здійснюватися за обов'язкового інформування співробітників. При цьому потрібний окремий підхід для ключових співробітників, про який згадувалося вище.

Рекламна підтримка діяльності компанії в період дії воєнного стану є дуже важливою і не підлягає скороченню щодо економії витрат. Результати досліджень свідчать про те, що в цей час люди хочуть стабільності та більше довіряють тим компаніям, які не зникають із медіа простору. Також варто враховувати переваги маркетплейсів у порівнянні з сайтом окремої компанії за рахунок величезного асортименту товарів, програм лояльності, зручності та надійності.

У зв'язку з підвищенням ймовірності банкрутств клієнтів, а також затримок платежів необхідно переглянути принципи роботи з дебіторами, про які вже згадувалося раніше. Окремо варто відзначити випадки, коли наявність грошового потоку від клієнтів є критично важливою для компанії, наприклад,

для погашення заборгованості або кредитів. У такій ситуації можливе запровадження спеціальних умов для клієнтів: бонус за відсутність заборгованості та/або додаткові знижки при роботі з передоплатою.

Важливим пунктом будь-яких заходів щодо реалізації даної стратегії є оптимізація витрат у перспективі до граничного рівня, необхідного для функціонування ТзОВ «ТД «Марвел». План скорочення витрат може бути поєтапним, розрахованим на різні сценарії розвитку ситуації, при цьому зачіпати все відділи та функції підприємства. Керівник кожного відділу повинен досконально розібратися у витратах свого підрозділу, оцінити їх необхідність та обґрунтованість та подати свій план щодо скорочення витрат відділу на реалістичний відсоток.

Можливістю для економії витрат ТзОВ «ТД «Марвел» є цифровизація бізнесу та автоматизація бізнес-процесів. Розвиток системи онлайн-замовлень та використання цифрових помічників можуть суттєво скоротити трудові витрати та людські ресурси у сфері e-commerce. Також для оптимізації управлінського обліку та підвищення безпеки даних ТзОВ «ТД «Марвел» рекомендується використання системи аналітики та управління проєктами. Крім того, доцільно запровадження функції фінансового контролінгу – співробітника, який відповідає за аналіз витрат за всіма підрозділами ТзОВ «ТД «Марвел» щодо їх доцільності та обґрунтованості, а також можливостей їх зниження. Заробітна плата такого співробітника зазвичай багаторазово окупається за рахунок скорочення видатків, особливо пов'язаних зі зловживаннями співробітників.

У ситуації, що склалася, ТзОВ «ТД «Марвел» необхідно переоцінити всі запущені інвестиційні програми і залишити лише ті, які ведуть до прямого скорочення витрат або в будь-якому випадку підвищують економічну ефективність компанії і окупляться протягом декількох місяців. Цим же принципом варто керуватися при розгляді будь-яких нових інвестиційних програм – приймати лише ті, що мають дуже короткі терміни окупності, а також ведуть до очевидного скорочення витрат або збільшення доходів, навіть з урахуванням падіння попиту на ринку [65, С.135].

Традиційне планування обсягів продаж за умов непрогнозованого зниження попиту не тільки є марною справою, а й може призвести до збитків у разі, якщо закупівлі здійснюються виходячи з обсягу планових продажів. При реалізації такої схеми можливе здійснення закупівель товарів, які не відповідатимуть попиту, що змінився. Відповідно рекомендується оцінити існуючу в компанії систему планування щодо відповідності її умовам, що склалися. Зокрема, слід звернути особливу увагу на такі фактори (рис.3.5):

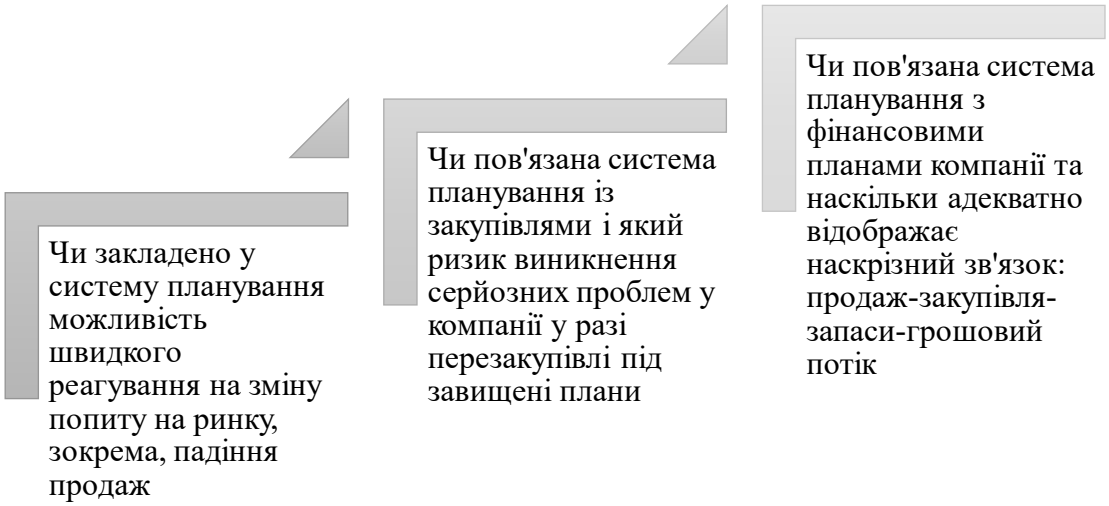


Рис.3.5 Оцінка системи планування обсягів продаж ТзОВ «ТД «Марвел» в умовах воєнного стану

Зауважимо, якщо в компанії термін процесування (термін між здійсненням замовлення та поставкою на склад товарів постачальниками) перевищує 1,5-2 місяці, перезакупівля на такий період може призвести до касового розриву. Якщо система планування не відповідає цим критеріям, рекомендується створити модель для оперативного планування та аналізу ситуації.

Необхідно відзначити, що в умовах війни переоцінка планів повинна проводитися максимально часто відповідно до ситуації, що змінюється. При цьому термін планування має бути мінімально можливим, оскільки

довгострокове планування під час воєнного стану неможливе. Можна здійснити прив'язку мінімального терміну планування до середніх термінів процесування.

Відмова від сплати податків навіть від час війни, звичайно ж, неприпустима. Незважаючи на те, що можливості для податкових перевірок на даний момент обмежені, не варто відпускати цей процес на самоплив. За поточних умов ТзОВ «ТД «Марвел» варто переглянути окремі інструменти скорочення податків, наприклад:

– зміна/вибір оптимального оподаткування;

– залучення автономних виконавців (індивідуальних підприємців та самозайнятих);

– використання агентських схем;

–інші реорганізаційно-реструктуризаційні зміни.

Великі ризики для бізнесу ТзОВ «ТД «Марвел» під час війни пов'язані з кредитними платежами. Значна загроза діяльності компаній виходитиме від банків, які можуть вимагати погашення кредитів за рахунок власних коштів компанії, відмовивши у реструктуризації заборгованості. Окремий ризик – переоцінка застав (особливо у зв'язку із зміною цін на нерухомість), тобто необхідно спрогнозувати, за якими кредитами ТзОВ «ТД «Марвел» і коли можлива вимога переоцінки застав і що при цьому робити. На даний момент діє мораторій на банкрутство на вимогу кредиторів. Однак, щоб після його закінчення не зіткнутися з серйозними проблемами, рекомендується послідовна робота (можливо, на рівні засновників) з керівництвом різних банків щодо переконання їх у фінансовій стійкості компанії. При цьому при переговорах з банками важливо розуміти їхню незацікавленість у доведенні ситуації до крайності, оскільки це позбавить їх прибутку за відсотками, вимагатиме резервування повної суми кредиту та зусиль щодо реалізації застав та стягнення коштів, що в умовах війни вкрай важко.

Слід визнати, що деякі з наведених рекомендацій – тактичного і навіть операційного рівня, адже головне для будь-якої стратегії – це зуміти її реалізувати на практиці.

Таким чином, завдяки визначеним напрямкам реалізації стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» в умовах воєнного стану компанія, на наш погляд, зможе пережити складні часи, зокрема, зберегти рівень маржинального доходу та оперативно скоротити витрати в умовах «скочування» ринку тютюнових виробів в рецесію.

Також в сучасних умовах, на наш погляд, кращу стійкість забезпечить комбінована (проєктна плюс складська) модель дистрибуції, по-перше, завдяки більш диференційованому клієнтському портфелю і, по-друге, наявності «подушки безпеки» у вигляді власних товарних запасів. Велике значення має також оптимізація платежів, оперативність прийняття рішень, чітка та послідовна логіка керівництва. Вважаємо, у великих компаній, до яких належить і ТзОВ «ТД «Марвел», більше шансів на виживання, тому що у них широка клієнтська база і репутація надійних постачальників, що грає далеко не останню роль при виборі дистриб'юторів постачальниками.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження напрямків удосконалення управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел» робимо наступні висновки:

1. Розроблення стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» пропонується здійснювати на основі алгоритму процесу стратегічного управління дистриб'юторських компаній. При розробці такої враховано, що основна мета компанії в період воєнного стану – виживання та збереження своєї частки ринку, тому пріоритет стратегії діяльності повинен бути спрямований на утриманні продажів на необхідному для мінімізації збитків рівні, а зростання та розвиток – другорядні завдання, реалізація яких можлива лише за сприятливих умов. В якості основного інструменту при розробці стратегії ТзОВ «ТД «Марвел» обрано матрицю якісного стратегічного аналізу (SWOT – аналізу), так як оцінка сильних і слабких сторін щодо можливостей і загроз зовнішнього середовища як раз і визначає наявність у компанії стратегічних перспектив і можливості їх

реалізації. Розроблені матриці кількісного, якісного та кореляційного SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «ТД «Марвел». Виходячи з отриманих даних з'ясовано, що найбільш значними загрозами для діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» є зниження купівельної спроможності клієнтів та нестабільність на валютному ринку, а також інфляція. Найслабшою стороною діяльності є військові дії на території України, а найсильнішою стороною – широка мережа дистрибуції та впізнаваний бренд. Запропоновані заходи для керівництва ТзОВ «ТД «Марвел» щодо формування стратегії розвитку компанії в умовах воєнного стану, зокрема, розширення мережи дистрибуції та удосконалення логістики (внутрішні чинники), а також побудова маркетингову стратегії бренду (зовнішні чинники).

2. Визначені напрямки реалізації стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» у сучасних умовах воєнного стану. Розроблений покроковий алгоритм прийняття стратегічних рішень щодо діяльності компанії в цих умовах, запропоновані основні заходи щодо реалізації стратегії розвитку компанії у сферах взаємодії з постачальниками (розробка спеціальних програм та умов для зниження цін, збільшення обсягів продаж, покращення умов кредитування тощо); логістики (аналіз затребуваності товарів, доставка яких може стати неможливою, або її вартість може перевищити вартість самих товарів); скорочення витрат на персонал (оцінка співробітників з погляду корисності для компанії, їхньої взаємодії з іншими, вмотивованості до роботи та лояльності до самої компанії); рекламної підтримки діяльності компанії, а також оптимізації витрат у перспективі до граничного рівня, необхідного для функціонування ТзОВ «ТД «Марвел» (цифровизація бізнесу та автоматизація бізнес-процесів, розвиток системи онлайн-замовлень та використання цифрових помічників, системи аналітики та управління проєктами, запровадження функції фінансового контролінгу тощо).

Завдяки визначеним напрямкам реалізації стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» в умовах воєнного стану компанія, на наш погляд, зможе пережити складні часи, зокрема, зберігти рівень маржинального доходу та оперативно скоротити витрати в умовах «скочування» ринку тютюнових виробів в рецесію.

ВИСНОВКИ

1. Розгляд змісту, сутності та складових управління розвитком дистриб’юторської компанії показав, що, на наш погляд, під дистриб’юторською діяльністю потрібно розуміти складну систему, яка поєднує у своєму складі виробника готової продукції та різних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб'юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність щодо просування продукції до кінцевого споживача та її реалізації відповідно до стратегії організатора такої системи з дотриманням встановлених їм умов продажу, цін, стандартів обслуговування та під його контролем. Визначені основні складові дистриб’юторської діяльності та сформовані передумови її появи, що зумовлюють виконувані нею функції. Встановлено, що дистриб'ютор (дистриб’юторська компанія) – це незалежний від виробника оптовий посередник, який здійснює продаж від свого імені та власним коштом і діє на підставі спеціального договору, укладеного з виробником. Основною функцією дистриб'ютора є не безпосереднє здійснення прямих продажів кінцевим споживачам, а розвиток та підтримка дилерської мережі. Проведений аналіз вітчизняного ринку тютюнових виробів показав, що на цьому ринку здійснюють дистриб'юторську діяльність незалежні комерційно-посередницькі компанії, які мають у своєму розпорядженні власні або орендовані складські приміщення, транспорт, здійснюють рекламну діяльність щодо товарів, що реалізуються, організують їх зберігання та відвантаження споживачеві. Розглянуто первинні функції, характерні для такої дистриб'юторської діяльності, в рамках який відбувається процес її управління. Визначено, що система управління розвитком дистриб'юторської компанії – це сукупність зв'язків загальної цілеспрямованості, узгодженості дій, сприйняття рішень відповідно до розподілу повноважень щодо прийняття управлінських рішень.

2. В рамках аналізу основних методів управління розвитком дистриб’юторської компанії розглянуто механізм такого управління, зокрема,

його цілі, завдання, принципи, функції та методи. Встановлено, що основними традиційними методами такого управління є організаційно - адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Також методи управління розглянуто з точки зору технології, що використовується в процесі управління розвитком дистриб'юторських компаній та спрямована на оптимізацію їх роботи (методи оптимізації процесів, методи управління якістю, методи управління проєктами, знаннями, ризиками, змінами, персоналом, продуктивністю). Визначені критерії ефективності вибору методів управління в даному випадку.

3. Розглянуті основні підходи до управління розвитком дистриб'юторської компанії. Констатовано, що у сучасних умовах діяльності дистриб'юторських компаній багато методичних і практичних положень науки та практики вітчизняного управління виявилися неприйнятними з огляду на ключові тенденції розвитку управління такими компаніями, зокрема, на це вплинули розвиток цифрових технологій, соціально-відповідального бізнесу, посилення конкуренції, зростання споживчої активності, глобалізація ринку тощо. В рамках цього наведено нові підходи в управлінні дистрибуцією (автоматизація та управління даними, персоналізація, забезпечення зручності та гнучкості у процесі покупок тощо). Визначені основні етапи процесу управління дистриб'юторською компанією, які знаходять свій прояв і у структурі такого управління як складу та комбінації різних ланок, пов'язаних між собою за функціями та повноваженнями. Встановлено, що при цьому важливий аналіз факторів, що впливають на розвиток компанії, зокрема, з використанням таких інструментів як SWOT- аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера тощо.

4. Техніко-економічна оцінка діяльності компанії показала, що ТзОВ «ТД «Марвел» має успішний багаторічний досвід дистрибуції тютюнових виробів до національних торговельних мереж по всій території України. Компанія має розгалужену регіональну структуру, яка дозволяє забезпечити дистрибуцію нового продукту за один тиждень. Структурні підрозділи ТзОВ «ТД «Марвел» здійснюють діяльність у всіх регіонах України (крім окупованих територій).. Війна, що триває, та невизначеність щодо подальшого розвитку подій суттєво

впливають на економічну ситуацію в країні та, відповідно, на діяльність ТзОВ «ТД «Марвел». Разом з тим ТзОВ «ТД «Марвел» протягом 2022-2024рр. зберігає прибутковість діяльності та має достатні ресурси для її продовження в осяжному майбутньому, забезпечуючи робочі місця та стабільні платежі до державного бюджету. Встановлено, що поки що ТзОВ «ТД «Марвел» продовжує працювати у звичному режимі: дебіторська і кредиторські заборгованості Товариства погашаються вчасно, сума наявних грошових коштів та очікуваний їх рух є достатнім для погашення усіх поточних зобов'язань; жодні активи компанії не пошкоджені та не знаходяться у районах активних бойових дій; постачання та відвантаження товарів відбуваються вчасно, проте спостерігається незначне зниження обсягів продажу, зумовлене зменшенням ділової активності, втратою частини ринку збуту на сході та півдні країни у зв'язку із бойовими діями та окупацією територій. Управлінський персонал вживає всі необхідні заходи за існуючих обставин для стабільної діяльності компанії щодо подальшого безперервного існування.

5. Аналіз впливу макросередовища на управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел» здійснений на основі розробленого алгоритму в рамках PEST-аналізу для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Для цього виконано групування факторів для PEST-аналізу ТзОВ «ТД «Марвел», проведена експертна оцінка ступеню впливу цих факторів на діяльність компанії, здійснено приведення всіх розрахунків у матричний вигляд та трактування отриманих результатів. Встановлено, що до основних зовнішніх чинників, які безпосередньо впливатимуть на подальший розвиток ТзОВ «ТД «Марвел», можна віднести тривалість військових дій на території України, тінізація ринку та підвищення цін на тютюнові вироби, а також законодавчі зміни. Вказані вище чинники знаходяться поза межами впливу ТзОВ «ТД «Марвел» та є джерелом суттєвої невизначеності, однак керівництво компанії вживає всіх можливих заходів задля продовження безперервної діяльності та адаптації бізнес-процесів до наявних на ринку умов.

6. В рамках аналізу впливу конкурентного середовища на управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел» здійснена оцінка загального стану ринку тютюнових виробів та відзначено, що даний ринок характеризується монополізацією дистрибуції та відсутністю дієвих механізмів зміни цієї ситуації. На даний ринок також впливають підвищення акцизів та регуляторна політика держави щодо здійснення контролю тіньового ринку тютюнових виробів, але ключовим негативним фактором розвитку ринку тютюнових виробів в Україні протягом 2022-2024 років залишається війна. Визначені основні показники, що характеризують галузь, в якій працює компанія, а також стратегічна важливість ключових економічних характеристик галузі для діяльності ТзОВ «ТД «Марвел». Сформований алгоритм проведення аналізу конкурентного середовища ТзОВ «ТД «Марвел» за допомогою моделі «П'яти сил конкуренції» М. Портера (аналіз середовища за внутрішньогалузевою конкуренцією, за можливістю появи товарів-замінників, за можливістю появи нових гравців, за впливом постачальників та споживачів). Результати аналізу подано у зведеному вигляді за кожним параметром та розроблені ключові напрямки робіт щодо управління розвитком ТзОВ «ТД «Марвел», за допомогою яких можна мінімізувати чи усунути негативні наслідки у майбутньому.

7. Розроблення стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» пропонується здійснювати на основі алгоритму процесу стратегічного управління дистриб’юторських компаній. При розробці такої враховано, що основна мета компанії в період воєнного стану – виживання та збереження своєї частки ринку, тому пріоритет стратегії діяльності повинен бути спрямований на утриманні продажів на необхідному для мінімізації збитків рівні, а зростання та розвиток – другорядні завдання, реалізація яких можлива лише за сприятливих умов. В якості основного інструменту при розробці стратегії ТзОВ «ТД «Марвел» обрано матрицю якісного стратегічного аналізу (SWOT – аналізу), так як оцінка сильних і слабких сторін щодо можливостей і загроз зовнішнього середовища як раз і визначає наявність у компанії стратегічних перспектив і можливості їх реалізації. Розроблені матриці кількісного, якісного та кореляційного SWOT-

аналізу діяльності ТзОВ «ТД «Марвел». Виходячи з отриманих даних з'ясовано, що найбільш значними загрозами для діяльності ТзОВ «ТД «Марвел» є зниження купівельної спроможності клієнтів та нестабільність на валютному ринку, а також інфляція. Найслабшою стороною діяльності є військові дії на території України, а найсильнішою стороною – широка мережа дистрибуції та впізнаваний бренд. Запропоновані заходи для керівництва ТзОВ «ТД «Марвел» щодо формування стратегії розвитку компанії в умовах воєнного стану, зокрема, розширення мережи дистрибуції та удосконалення логістики (внутрішні чинники), а також побудова маркетингову стратегії бренду (зовнішні чинники).

8. Визначені напрямки реалізації стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» у сучасних умовах воєнного стану. Розроблений покроковий алгоритм прийняття стратегічних рішень щодо діяльності компанії в цих умовах, запропоновані основні заходи щодо реалізації стратегії розвитку компанії у сферах взаємодії з постачальниками (розробка спеціальних програм та умов для зниження цін, збільшення обсягів продаж, покращення умов кредитування тощо); логістики (аналіз затребуваності товарів, доставка яких може стати неможливою, або її вартість може перевищити вартість самих товарів); скорочення витрат на персонал (оцінка співробітників з погляду корисності для компанії, їхньої взаємодії з іншими, вмотивованості до роботи та лояльності до самої компанії); рекламної підтримки діяльності компанії, а також оптимізації витрат у перспективі до граничного рівня, необхідного для функціонування ТзОВ «ТД «Марвел» (цифровизація бізнесу та автоматизація бізнес-процесів, розвиток системи онлайн-замовлень та використання цифрових помічників, системи аналітики та управління проєктами, запровадження функції фінансового контролінгу тощо).

Завдяки визначеним напрямкам реалізації стратегії розвитку ТзОВ «ТД «Марвел» в умовах воєнного стану компанія, на наш погляд, зможе пережити складні часи, зокрема, зберігти рівень маржинального доходу та оперативно скоротити витрати в умовах «скочування» ринку тютюнових виробів в рецесію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 266-273.
2. Маркетинг торгово-посередницьких послуг та комерційна діяльність : конспект лекцій / укладачі: О. А. Біловодська, Л. О. Сигида. Суми : Сумський державний університет, 2017. 202 с.
3. Мельніченко І. Дистриб'юторство як особливий вид економічної діяльності підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024,№ 1 (73). С.66-74.
4. Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навчальний посібник. В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов, С.А. Філатов; під загальною ред. В.В. Рокочої. Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2020. 150 с.
5. Дистрибуція як бізнес. Як стати дистриб'ютором? URL: https://remonline.ua/blog/distributing/(дата звернення 20.07.2025).
6. Білоусова Я.О. Проблеми правової регламентації дистриб'юторської діяльності в Україні. *Особливості формування законодавства України: філософсько-правові, історичні та прикладні аспекти: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції* (11–12 березня 2016 року, м.Івано-Франківськ). Івано-Франківськ: Івано-Франківський університет права імені Короля Данила Галицького. 2016. С.165-167.
7. Столяр Б. А., Пуліна Т. В. Особливості системи управління розвитком дистриб'юторської компанії. Матеріали III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціальноекономічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку», 20-21 жовтня 2025 р. м. Запоріжжя: НУЗП С. 102-103.
8. Жуков С. А. Дистрибуція та координація каналів розподілу з елементами маркетинг-міксу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна*. 2019. № 2. С. 48-56.

9. Бешлей Б. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності дистриб'юторських підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2 (112). С. 64-72.

10. Гераймович В., Гільов Д. Управління системою дистрибуції підприємства. *Фінансово-економічна діяльність суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Міжнародний науково-практичний форум (м. Кам'янець-Подільський, 20- 21 жовтня 2022р.).* Кам'янець-Подільський: НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут». 2022. С.41-42.

11. Молодоря О. В., Бугріменко Р. М. Сутність операційної діяльності підприємства. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/b46de947-5737-46ae-95c7-cda097a53e61/download (дата звернення 18.07.2025).

12. Мельніченко І. Дистриб'юторство як особливий вид економічної діяльності підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024,№ 1 (73). С.66-74.

13. Майорова І. М. Сучасна маркетингово–логістична концепція виробничого підприємства. URL: https://ela.kpi.ua/bitstreams/f0431d3f-f74d-49bc-8d40-5444f4a83e17/download. (дата звернення 20.07.2025).

14. Расулова А. М., Бовш Л. А., Салімон О. М. Хмарні технології в управлінні каналами дистрибуції. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції.* КИЇВ: КНЕУ. 2022. С.164-166.

15. Костишина А. І. Результативність продажу товарів у системі дистрибуції в контексті розвитку соціально-трудових відносин. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/ . (дата звернення 05.07.2025).

16. Фалович В.А. Використання засобів логістичної інфраструктури в ланцюгу поставок. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 389-395.

17. Шеремета О. Особливості дистрибуційної політики промислового підприємства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі»*. 2021. С. 82-83.

18. Йоєнко Д. А., Лиса С. С. Необхідність удосконалення системи дистрибуції підприємств. «*Ad orbem per linguas. До світу через мови». Матеріали Міжнародної науково-практичної відеоконференції «Україна у транскультурному й мультимодальному світі*», 25 травня 2022 року. Київ: Видавничий центр КНЛУ, 2022. С.571-573.

19. Резнік Н.П., Півень А.В., Волошина О.П. Особливості логістичного сервісу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 304-309.

20. Зуєва О. А. Правове регулювання дистриб'юторської діяльності в Україні. *Вісник Академії митної служби України*. 2015. № 1. С. 71–76.

21. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І., Філатов С.А. Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навчальний посібник; під загальною ред. В.В. Рокочої. 2020. Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК». 543 с.

22. Henderson J.V., Squires T., Storeygard A., Weil D. The Global Distribution of Economic Activity: Nature, History, and the Role of Trade. *The Quarterly Journalof Economics*. 2018. №133(1). С.115-125.

23. Румик І., Пижьянов С. Економічні підходи до функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4(68). С. 9-19.

24. Головне про доставку: хто і як продає сигарети в Україні. URL: https://biz.nv.ua/ukr.

25. Аналіз ринку цигарок в Україні. URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-cigarok-v-ukrayini. (дата звернення 20.07.2025).

26. Шимановська-Діанич Л.М., Іщейкін Т.Є. Дистриб’юторський підхід до управління розвитком підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівл*і. Серія: Економічні науки. 2015. №2. С. 99-105.

27. Дибчук Л. В., Пчелянська Г. О. Маркетингового-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку. *Problems of Economy*. 2019. № 37(3). С.25-32.

28. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ pdf/2_2018/43.pdf.

29. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44-49.

30. Вавулін О.І. Використання логістичного підходу в дистриб'юторській діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. № 7 (1). С. 75-78.

31. Ievseitseva O., Tolchinin-Burunskyi Y. Інструментарій формування маркетингової стратегії розвитку компанії дистриб'юторів на ринку України. *Actual Problems in Economics* .2024. № 279.С. 28-38.

32. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. Серія «Економіка АПК». 2024. № 31. С. 153–156.

33. Полякова Я. О. Методика формування дистриб'юторської мережі підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2018. № 1. С. 94-100.

34. Боняр С. М., Грабітченко К. М. Дистрибуція товарів як ключова галузь ринкової інфраструктури: фактори, функції та етапи її організації. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6. С. 352–360.

35. Мулик Т. О., Мудрик С. О., Бешлей Б. В. Постачальницько-збутова діяльність дистриб'юторських підприємств як об'єкт бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.71(дата звернення 25.07.2025).

36. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 76–82.

37. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. 2021. № 2. С. 112–117.

38. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. Київ: ВД «Артек», 2018. 312 с.

39. Біловодська О. А. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 148 с.

40. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об’єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134-142.

41. Дубель М. В. Механізм розвитку цифрової дистрибуції в Україні: наукові підходи до формування. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. № 1. С. 28-34.

42. Криворучко О.М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». *Економіка транспортного комплексу*. 2019. № 33. С. 31– 44.

43. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціоеколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021. № 1-2. С. 111-121.

44. Григорак М. Ю., Швець Д. С. Загальні принципи формування дистриб’юторських мереж та вплив глобальних рушійних сил на них. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища*: XVII МНПК 23-24 жовтня 2020 р. Збірник доповідей / Відп. ред. М.Ю. Григорак, Л.В. Савченко. КИЇВ: НАУ, 2020. С.182-184.

45. Дорошкевич Д. В., Захарова, Г. Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ" Конте". *Агросвіт*. 2021. №3. С. 22-30.

46. Буксіна І.В. Характерні аспекти політики дистрибуції та розподілу компанії NESTLÉ. URL: https://books.google.com/.(дата звернення 20.07.2025).

47. Стеблак Д. М., Бахтин І. І. Управління дистриб'юторською діяльністю підприємства в міжнародному бізнесі. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. № 49. С. 137–142.

48. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 195-198.

49. Романчук Р. Методологія створення партнерських відносин з дистриб'юторами компанії. *Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та диджиталізації економіки: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференція*. Україна. Кропивницький, 24-25 квітня 2025 року, С.109-111.

50. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. № 318.3.С. 260-264.

51. Хромушина Л.А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С.137-140.

52. ТзОВ «ТД «Марвел». Офіційний сайт. URL: https://www.marvel-td.com.ua. (дата звернення 20.07.2025).

53. Kita J., Mazikova K., Grossmanova, M., Kita P.Trade practices of retail chains as far as the transaction cost analysis in the relationships manufacturer - Retailer are concerned in the milk industry. *Agricultural Economics (Czech Republic).* 2012. № 58 (6). pp. 264-274.

54. Довбня С., Пономаренко Р. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135 (дата звернення 20.07.2025).

55. Хто продає сигарети в Україні. URL: https://forbes.ua/company/siri-konyachki-svitovi-giganti-i-ne-monopolist-khto-u-top-10-naybilshikh-tyutyunovikh-kompaniy-ukraini-01122023-17619 (дата звернення 10.08.2025).

56. Литвин О. І. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством: актуальні методи, моделі та концепції. *Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти* (Біла Церква, 22-23 квітня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С.167-169.

57. Онищенко В., Кононенко Д., Чупіна М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. URL: https://aabeconomics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/115 (дата звернення: 12.04.2025).

58. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237 (дата звернення: 12.07.2025).

59. Гагарінов О.В., Лагодієнко М. О. Стратегічний менеджмент в антикризовому управлінні. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 227 – 231.

60. Супрун С. Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. С. 163-167.

61. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868 (дата звернення: 22.07.2025).

62. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. Управління змінами та інновації. №4. 2022. С 14-19.

63. Validi S., Bhattacharya A., Byrne P.J. A case analysis of a sustainable food supply chain distribution system - A multi-objective approach. *International Journal of Production Economics*. 2014. № 152. pp. 71-87.

64. Лобза А. В., Черниш Н. О. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистриб'юторських організаціях. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С.686-689.

65. Чернявська І. М., Голуб О. В. Вплив елементів економічного забезпечення на ефективність управління інноваціями в збутовій діяльності компанії. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1. С. 133–142.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до визначення поняття «дистриб'юторська діяльність»

Таблиця А.1

Підходи до визначення поняття «дистриб'юторська діяльність»*

Підхід	Автор	Визначення
1	2	3
Функціональний	Є. А.Нікітченко, С. В. Бестужева [7, с. 179]	« Сукупність економічних відносин між виробником готової продукції та посередниками, які на договірних засадах спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з просування продукції до кінцевого споживача»
	С.А.Жуков [8, с. 50]	«Коротко дистрибуцію можна визначити як організацію збуту товару, або розподіл товару по мережі збуту. З нею (дистрибуцією) асоціюють комплекс взаємопов'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між різними покупцями»
	Б.В Бешлей [9, с. 65]	«Сукупність процесів і заходів, спрямованих на організацію постачання товарів від виробників до кінцевих споживачів або роздрібних продавців через різні канали збуту, яка охоплює планування, управління товарними запасами, вибір і координацію каналів збуту, логістику, маркетингові стратегії та післяпродажне обслуговування»
Процесний	В. Гераймович, Д. Гільов [10, с. 41]	«Це сполучна ланка, що перебуває між виробником і покупцем»
	О. В. Молодоря, Р. М .Бугріменко [11]	«Вид діяльності, при якому виникає зміна права власності щодо фізичних товарів»
	І. Мельніченко [12, с. 67]	«Місія дистриб'юторської діяльності полягає у трансформації асортименту продукції чи товарів, які виробляються, в асортимент продукції чи товарів, які є необхідними для споживачів»
	І. М.Майорова [13]	«Дистрибуція як процес сприймається у вузькому сенсі тільки: як розподіл продукції, то в цьому випадку головна роль відводиться маркетингу, а другорядна - логістиці; як комплексна категорія, що включає разом з розподільними процесами і рух товару, а також організацію торгівлі з попереднім і післяпродажним сервісом, то маркетинг і логістика знаходяться в динамічній рівновазі, взаємодіючи між собою»

Продовження табл. А.1

1	2	3
	А. М. Расулова, Л. А. Бовш, О. М. Салімон [14, с. 165]	«Метою системи дистрибуції є найбільш ефективне доведення товарів до споживача з урахуванням інтересів усіх задіяних у цій системі ланок»
Системний	А. І..Костишина [15]	«Складна економічна система, яка об'єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб'юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з переміщення продукції до кінцевого споживача і її продажу відповідно до стратегії суб'єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем»
	В.А .Фалович [16, с. 390]	«Є кілька поглядів на дистрибуцію – як процес з боку постачальника та самого дистриб'ютора. Для компанії дистриб'ютора – це організація руху товарів від виробника до покупця та розподілу товарів на певній території. Дистрибуція для постачальника продукції – це створення системи управління продажами, яка ґрунтується на управлінні та плануванні продажів у різних каналах продажу (збуту)»
	О .Шеремета [17, с. 82]	«Сукупність всіх взаємопов'язаних елементів збутової діяльності, що насамперед повинні задовольнити потреби споживачів, шляхом грамотного забезпечення ефективності продажу»
	Д. А.Йоєнко, С. С.Лиса [18, с. 572]	«Частина управління ланцюгом поставок, яка планує, впроваджує та контролює ефективний прямий та зворотний потік зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації між точкою походження та точкою споживання з метою задоволення потреб клієнтів»

*Складено автором

Додаток Б

Основна інформація про ТзОВ «ТД «Марвел»

Таблиця Б.1

Основна інформація про ТзОВ «ТД «Марвел»*

Юридична особа	ТзОВ «ТД «Марвел»
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Торговий дім «Марвел»
Скорочена назва	ТзОВ «ТД "Марвел»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY TRADING HOUSE MARVEL (LLC TH MARVEL)
Код ЄДРПОУ	36929041
Дата реєстрації	05.02.2010р.
Уповноважена особа юридичної особи	Різник Олексій Романович, керівник
Розмір статутного капіталу	530 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами Інші: 12.00 Виробництво тютюнових виробів 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами у спеціалізованих магазинах 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
Частка держави на підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	0
Список засновників/учасників юридичної особи	Різник Олексій Романович
Розмір внеску до статутного фонду:	530 000,00 грн
Частка (%):	100,00%
Тип бенефіціарного володіння	Прямий вирішальний вплив
Відсоток частки статутного капіталу або процент права голосу:	100

*Складено автором

Додаток В

Фінансова звітність ТзОВ «ТД «Марвел» за 2023 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ 2024 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "МАРВЕЛ"	за ЄДРПОУ	36929041
Територія	ЛЬВІВСЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA4606025001045717 7
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля потоновими виробами	за КВЕД	46.35
Середня кількість працівників [2]	466		
Адреса, телефон	вулиця Зелена, буд. 149, корпус 4, к. 184, м. ЛЬВІВ, ЛЬВІВСЬКА обл., 79035	-	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	13 418	10 757
первісна вартість	1001	18 643	20 014
накопичена амортизація	1002	5 225	9 257
Незавершені капітальні інвестиції	1005	30 725	58 805
Основні засоби	1010	28 979	13 992
первісна вартість	1011	102 922	52 471
знос	1012	73 943	38 479
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 229	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**74 351**	**83 554**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	627 414	1 102 434
виробничі запаси	1101	5 063	1 790
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	622 351	1 100 644
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	517 202	631 482
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	19	17
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	978	4 353
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 611	41 962
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	21 611	41 962
Витрати майбутніх періодів	1170	2 585	3 747
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження Додатку В

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 047	2 660
Усього за розділом II	**1195**	**1 174 856**	**1 786 655**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**1 249 207**	**1 870 209**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	530	530
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	68 588	138 903
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**69 118**	**139 433**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	405 505
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 185	-
товари, роботи, послуги	1615	1 161 305	1 296 205
розрахунками з бюджетом	1620	9 573	16 755
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 046	15 438
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	4	34
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	127	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 780	4 832
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	115	7 445
Усього за розділом III	**1695**	**1 180 089**	**1 730 776**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**1 249 207**	**1 870 209**

Керівник **Олексій РІЗНИК**

Головний бухгалтер **Зоряна БУЧИНСЬКА**

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження Додатку В

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
за ЄДРПОУ	36929041		

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "МАРВЕЛ"**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 474 309	6 437 995
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(7 136 220)	(6 147 077)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	338 089	290 918
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	116 559	5 192
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(65 230)	(41 030)
Витрати на збут	2150	(208 056)	(165 584)
Інші операційні витрати	2180	(10 439)	(13 694)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	170 923	75 802
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	87	107
Інші доходи	2240	3 798	1 536
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(45 179)	(29 576)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(291)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження Додатку В

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	129 629	47 578
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(59 314)	(10 110)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	70 315	37 468
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	70 315	37 468

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 096	10 493
Витрати на оплату праці	2505	89 591	52 437
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 359	10 769
Амортизація	2515	19 440	26 931
Інші операційні витрати	2520	148 239	119 678
Разом	**2550**	283 725	220 308

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Олексій РІЗНИК

Головний бухгалтер _____ Зоряна БУЧИНСЬКА

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ МАРВЕЛ" 35929041 УКРАЇНА

Додаток Г

Фінансова звітність ТзОВ «ТД «Марвел» за 2024 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "МАРВЕЛ"	за ЄДРПОУ	36929041		
Територія ЛЬВІВСЬКА	за КАТОТТГ	UA46060250010457177		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля тютюновими виробами	за КВЕД	46.35		
Середня кількість працівників 541				

Адреса, телефон вулиця Зелена, буд. 149, корпус 4, к. 184, м. ЛЬВІВ, ЛЬВІВСЬКА обл., 79035

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10 757	97 189
первісна вартість	1001	20 014	108 812
накопичена амортизація	1002	9 257	11 623
Незавершені капітальні інвестиції	1005	58 805	1 940
Основні засоби	1010	13 992	11 180
первісна вартість	1011	52 471	54 298
знос	1012	38 479	43 118
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**83 554**	**110 309**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 101 434	778 386
виробничі запаси	1101	1 790	1 978
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	1 100 644	776 408
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	631 482	435 106
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	17	51
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 353	4 388
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 962	7 219
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	41 962	7 219
Витрати майбутніх періодів	1170	3 747	3 448
Частка перестрахувача у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

8

Продовження Додатку Г

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 660	2 758
Усього за розділом II	**1195**	**1 786 655**	**1 231 356**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**1 870 209**	**1 341 665**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	530	530
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	138 903	231 912
Неоплачений капітал	1425	(-)	( )
Вилучений капітал	1430	(-)	( )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**139 433**	**232 442**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерви на виплату джек-поту	1545	-	
Усього за розділом II	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	405 505	50 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 296 205	1 027 616
розрахунками з бюджетом	1620	16 755	7 514
у тому числі з податку на прибуток	1621	15 438	6 377
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	34	2 736
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 832	7 428
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестрахування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 445	13 929
Усього за розділом III	**1695**	**1 730 776**	**1 109 223**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	
Баланс	**1900**	**1 870 209**	**1 341 665**

Керівник Олексій РІЗНИК

Головний бухгалтер Зоряна БУЧИНСЬКА

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження Додатку Г

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "МАРВЕЛ"	за ЄДРПОУ	36929041		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 151 963	7 474 309
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(5 725 322)	(7 136 220)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	426 641	338 089
збиток	2095	( )	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 021	116 559
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*		
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*		-
Адміністративні витрати	2130	(95 791)	(65 230)
Витрати на збут	2150	(154 998)	(208 056)
Інші операційні витрати	2180	(31 325)	(10 439)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	152 548	170 923
збиток	2195	( )	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	87
Інші доходи	2240	2 427	3 798
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(18 358)	(45 179)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

10

Продовження Додатку Г

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	136 617	129 629
збиток	2295	( )	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(43 608)	(59 314)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	93 009	70 315
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	93 009	70 315

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 527	8 096
Витрати на оплату праці	2505	126 748	89 591
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 274	18 359
Амортизація	2515	8 507	19 440
Інші операційні витрати	2520	117 058	148 239
Разом	**2550**	282 114	283 725

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник Олексій РІЗНИК

Головний бухгалтер Зоряна БУЧИНСЬКА

Додаток Д

Матриця комбінованого SWOT-аналізу

Таблиця Д.1

Матриця комбінованого SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «Торговий дім «Марвел»*

Загрози	Сильні сторони						Слабкі сторони					
	Дистрибуція	Бренд	Постачальники	Сервіс	Кадри	Система обробки інформації	Несвоєчасна оплата	Логістичні витрати	Дефіцит кадрів	Затримка поставлк	Умови рітейлерів	Погіршення якості продукції
Військові дії на території України (загроза руйнування та втрати потужностей)	5	4	3	2	2	2	5	1	1	2	1	1
Поява нових гравців на ринку	5	4	4	2	2	2	3	1	1	2	4	2
Нестабільність на валютному ринку, інфляція	4	2	4	2	1	1	5	2	1	1	1	1
Зміни у законодавстві	4	1	3	2	1	2	5	1	1	5	2	1
Зниження купівельної можливості клієнтів	2	1	5	1	2	2	5	2	1	2	3	2
Жорстке конкурентне середовище	3	1	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2
Можливості												
Збільшення ефективності роботи регіональних представників за рахунок застосування єдиної систематизованої системи обробки інформації	5	4	4	2	3	3	2	1	1	3	4	2
Можливість керувати товарообігом через різні канали збуту	5	3	4	3	2	2	2	1	1	3	3	1
Оптимізація логістики	5	2	4	2	1	2	3	1	1	5	3	2
Підвищення ефективності контролю за дебіторською заборгованістю	3	1	5	1	2	4	1	1	1	1	2	2
Розширення асортименту продукції та поява нових позицій	5	2	4	1	1	1	1	1	1	2	4	3
Поширення єдиних стандартів на всю систему збуту	4	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2

*Складено автором

Додаток Е

Таблиця Е.1

Кількісна оцінка показників матриці комбінованого SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «Торговий дім «Марвел»*

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1. Широка мережа дистрибуції	50	1.Фінансова дисципліна клієнтів та невчасна оплата	28
2. Впізнаваний бренд	26	2. Зростання логістичних витрат	28
3. Довгострокові відносини з постачальниками	46	3. Недостатня кількість високо кваліфікованого персоналу та відтік кадрів за кордон	12
4. Високий рівень сервісу	22	4. Затримки поставок через проблеми у логістиці	30
5. Кваліфіковані співробітники	19	5. Жорсткі умови під час роботи з ритейлером	28
6. Єдина систематизована система обробки інформації	25	6. Погіршення якості продукції	21
Можливості		Загрози	
1. Збільшення ефективності роботи регіональних представників	34	1. Військові дії на території України (загроза руйнування та втрати потужностей)	37
2. Можливість керувати товарообігом через різні канали збуту	30	2. Поява нових гравців на ринку	32
3. Підвищення ефективності контролю за дебіторською заборгованістю	24	3.Нестабільність на валютному ринку, інфляція	25
4. Оптимізація логістики	31	4. Зміни у законодавстві	15
5. Розширення асортименту продукції та поява нових позицій	26	5.Зниження купівельної можливості клієнтів	29
6. Поширення єдиних стандартів на всю систему збуту	21	6. Жорстке конкурентне середовище	33

*Складено автором