

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування дилерської мережі підприємства – суб'єкта міжнародного
бізнесу»**

(на матеріалах ТОВ «ЛАКІ ЛУК», м. Київ)

Студентки 2-го курсу, ФМТП

9Мз групи,

спеціальності 292 «Міжнародні

економічні відносини»

спеціалізації «Міжнародний

бізнес»

Галич Інни Василівни

підпис

студента

Науковий керівник

Кандидат економічних наук,

Доцент кафедри міжнародних

економічних відносин

підпис

керівника

Серова Людмила

Петрівна

Гарант освітньої програми

доктор економічних наук,

професор кафедри міжнародних

економічних відносин

підпис

керівника

Калюжна Наталія

Геннадіївна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Галич І.В. «ФОРМУВАННЯ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ» (на матеріалах ТОВ «ЛАКІ ЛУК», м. Київ).– Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізацією «Міжнародний бізнес». – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018

Випускна кваліфікаційна робота присвячена науково-теоретичному обґрунтуванню напрямів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління і розвитку дилерських мереж у сфері міжнародного бізнесу. На основі організаційно-економічного механізму формування посередницької мережі здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства.

У даній роботі розглянуті теоретико-методичні основи функціонування дилерських мереж підприємств, як суб'єктів міжнародного бізнесу. В ході дослідження було проаналізовано основні показники фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності підприємства. Визначено стратегічні альтернативи розвитку дилерської мережі п ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку.

Результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК» в напрямку удосконалення дилерської мережі підприємства – суб'єкта зовнішньої економічної діяльності.

Ключові слова: ефективність, канали комунікацій, стратегія, дилерська мережа, дилер.

ANNOTATION

Galich I.V. «FORMATION OF THE DEALER NETWORK OF THE ENTERPRISE – SUBJECT OF INTERNATIONAL BUSINESS» (on materials of the enterprise LUCKY LOOK, Kiev) . – The manuscript.

Graduation qualification paper in specialty 292 «International economic relations» with specialization «International business». – Kyiv National University of Trade and Economics – Kyiv, 2018

The final qualification work is devoted to the scientific and theoretical substantiation of directions and practical recommendations for increasing the efficiency of management and development of dealer networks in the field of international business. On the basis of the organizational and economic mechanism of the formation of an intermediary network for the implementation of international economic activity of the enterprise.

In this paper the theoretical and methodological bases of functioning of dealer networks of enterprises as subjects of international business are considered. During the study, the main indicators of financial-economic and international economic activity of the enterprise were analyzed. Strategic alternatives for the development of the dealer network of the enterprise «LUCKY LOOK» Ltd. in the international market are determined.

The results and proposals developed can be used in the practical activity of the LLC «LUCKY LOOK» in the direction of improving the dealer network of the enterprise - the subject of foreign economic activity.

Key words: efficiency, communication channels, strategy, dealer network, dealer.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«Формування дилерської мережі підприємства – суб'єкта міжнародного
бізнесу»**

(на матеріалах ТОВ «ЛАКІ ЛУК», м. Київ)

Студентки 2-го курсу, ФМТП

9Мз групи,

спеціальності 292 «Міжнародні

економічні відносини»

спеціалізації «Міжнародний

бізнес»

Галич Інни Василівни

підпис студента

Науковий керівник

Кандидат економічних наук,

Доцент кафедри міжнародних

економічних відносин

Серова Людмила

Петрівна

підпис керівника

Київ 2018

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 96 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 с. Робота містить 25 рисунків, 23 таблиці.

Актуальність теми. В сучасних ринкових умовах ефективність діяльності підприємства залежить від якості його збутової діяльності, оскільки саме збутові рішення визначають його позицію на ринку. Головною складовою маркетингової діяльності є постійний моніторинг розподілу каналів. В сучасних ринкових умовах моніторинг підприємства може мати різну періодичність проведення, та різну глибину дослідження. Під глибиною слід розуміти використання множини різноманітних критеріїв і показників. Основна проблема полягає у виборі оптимальної кількості показників раціонального оцінювання, що в свою чергу дає змогу підвищити ефективність дилерської мережі. Проблема відсутності універсальної методики оцінювання каналів розподілу, яка б враховувала думки всіх його членів, постає перед усіма суб'єктами ринку.

Завдання дослідження. Моніторинг каналу розподілу повинен включати в себе багатогранні об'єктивні і суб'єктивні характеристики діяльності, котрі в свою чергу будуть підкріплені кількісними і якісними даними. У роботі буде запропонована система оцінки діяльності торговельних посередників, також представлений алгоритм моніторингу дилерської мережі.

Аналіз літературних джерел, присвячених методам оцінювання посередників, показує, що дане питання розглядається у декількох методиках. Серед них: методика ідеальної точки Л. Горчельс, Е. Мариен, Ч. Уеста [1] і кілька варіантів реалізації методів експертних оцінок. В кожній з них використовується експертна оцінка, що в деяких випадках є невинувато суб'єктивною, так як ефективність прямо пропорційна обізнаності експерта з досліджуваної проблеми.

Водночас недостатньо дослідженими залишилися питання, що стосуються особливостей розвитку дилерських мереж у сфері міжнародного бізнесу.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи роботи є науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління і розвитку дилерських мереж у сфері міжнародного бізнесу.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити теоретичний і методологічний аналіз підходів до формування та розвитку дилерських мереж;
- обґрунтувати сутність і завдання дилерських мереж підприємств, як суб'єктів міжнародного бізнесу;
- визначити методичні засади аналізу ефективності роботи дилерських мереж підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- провести аналіз показників фінансової та міжнародної економічної діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК» ;
- здійснити порівняльний аналіз стратегій дилерських мереж ТОВ «ЛАКІ ЛУК» при виході на зовнішній ринок;

- провести оцінку ефективності дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у міжнародній економічній діяльності;
- забезпечити розробку заходів з підвищення ефективності дилерської мережі підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу у міжнародній економічній діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК» ;
- обґрунтувати світовий досвід з підвищення ефективності дилерської мережі підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу у міжнародній економічній діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК» .

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження у роботі є система функціонування первинної ланки національного господарства у міжнародному економічному середовищі.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм формування посередницької мережі здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» в напрямку удосконалення дилерської мережі підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Підвищення ефективності дилерської мережі на основі структурування» і опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету, методи дослідження, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження, визначено інформаційну базу дослідження та приведено апробацію результатів дослідження.

В **першому розділі «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДИЛЕРСЬКИХ МЕРЕЖ ПІДПРИЄМСТВ – СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»** випускної кваліфікаційної роботи розкрито сутність теоретичних основ формування та розвитку дилерських мереж у міжнародному середовищі. Вивчено характеристика передумов функціонування дилерських мереж підприємств – суб'єктів міжнародного бізнесу. Досліджено методичні підходи до аналізу ефективності роботи дилерських мереж підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

В **другому розділі «ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЛАКІ ЛУК» В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»** випускної кваліфікаційної роботи проведено аналіз показників фінансової та міжнародної економічної діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК». Здійснено порівняльний аналіз стратегій дилерських мереж ТОВ «ЛАКІ ЛУК» при виході на зовнішній ринок. Визначено оцінку ефективності дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у міжнародній економічній діяльності.

В третьому розділі «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЛАКІ ЛУК» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ» випускної кваліфікаційної роботи розглянуто світовий досвід стратегічного управління в міжнародному бізнесі. Обґрунтовано резерви підвищення ефективності дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у міжнародному економічному просторі. Спрогнозовано оцінювання запропонованих заходів удосконалення дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК».

ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки і пропозиції.

Можна виокремити три основні особливості формування дилерської мережі відповідно до підходу посередництва. По перше, високий ступінь розвитку дилерських мереж є характерним для суспільства з високим рівнем поділу праці. По друге, сутність дилерства полягає в зменшенні трансакційних витрат; посередницькі послуги, пов'язані зі зменшенням трансакційних витрат (послуги з трансакцій), можуть носити характер як юридичних, так і фактичних дій. По третє, ступінь спеціалізації дилерів зростає відповідно до ступеня підвищення рівня поділу праці в суспільстві. Підхід до формування дилерських мереж як наслідку спеціалізації полягає в тому, що зі зростанням поділу праці для виконання складних економічних процесів необхідно задіяти велику кількість учасників, більшість з яких фактично можна назвати посередниками. Формування дилерської мережі в сучасних умовах виконує особливі функції щодо організації ринку, поліпшення якості обслуговування та збільшення ємкості ринку для виробника за рахунок особливостей місця дилерської компанії на ринку та функціональних обов'язків, які вона приймає на себе в межах договірних зобов'язань з виробниками.

Дилерські мережі відіграють важливу роль у процесі доведення товарів та послуг до кінцевого споживача. Останнім часом спостерігається зміна ролі дилерської мережі під впливом наступних тенденцій у їх діяльності: глобалізація, дезінтермедіація, реінтермедіація та стрімкий розвиток мережі Інтернет. Усе це призводить до зростання ринкової сили дилерських мереж та розширення масштабів їх діяльності у сфері міжнародного товарного обміну. При цьому з'являються широкі можливості для появи нових типів дилерів, які забезпечують інфраструктуру для сучасних моделей ведення бізнесу. Нарешті «традиційні» дилерські мережі трансформуються у виробників послуг та комплексних рішень. Дилерські мережі інтегрують та координують зусилля зі створення цінності для забезпечення найкращих рішень задоволення потреб кінцевого споживача. Узагальнення міжнародного досвіду формування дилерських мереж дає підстави стверджувати, що одним із найбільш дієвих способів усунення конфліктів, які виникають між учасниками каналу розподілу, є формування горизонтальних та вертикальних маркетингових систем збуту. Міжнародна практика свідчить, що перевага надається складним вертикальним маркетинговим системам збуту, коли

учасники міжнародних дилерських мереж пов'язані між собою тими чи іншими умовами і працюють як єдине ціле, тобто злагоджений взаємообумовлений механізм у формі внутрішньокорпоративної торгівлі або торгівлі між афілійованими компаніями, або компаніями, що працюють на світовому ринку в рамках довгострокових торговельних угод та угод про співпрацю тощо.

Основними факторами формування ефективності дилерських мереж є особливості та характер здійснення зовнішньоторговельних операцій в середній мережі, порядок вертикальної інтеграції всередині дилерської мережі, характер угод між виробником та дилером. На основі оцінки різних показників ефективності можна дійти висновків щодо доцільності реалізації тих чи інших видів товарів, мінімальних цін або обсягів реалізації, які забезпечують беззбиткову діяльність. Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно дилерська мережа працює (у разі її прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі збитковості). На підставі відповідних висновків розробляються рекомендації щодо шляхів зменшення збитковості та збільшення прибутковості операційної діяльності дилерських мереж. При аналізі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, залежність ефективності від прибутку та розміру ресурсів не так сильно, як залежність розміру прибутку від величини вкладених ресурсів.

В ході дослідження було проаналізовано основні показники фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності підприємства. Обсяги доходів підприємства поступово зростали, за виключенням спаду у 2015 році, пов'язаного з наслідками фінансової та політичної кризи. Обсяги активів та капіталу також мав тенденцію до скорочення. Рівень рентабельності активів підприємства в 2016 році зменшився порівняно з 2015 на 5,5% пункти, а у 2017 році порівняно з 2016 –м роком – зріс на 7,7 %. Рівень рентабельності власного капіталу в 2016 році зменшився порівняно з 2015 роком на 31 пункти, а у 2017 році порівняно з 2016 роком – зріс на 43,3. Підприємство має незадовільний рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Упродовж 2016 року порівняно з 2015 р. відбулось зменшення величини активів ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на 3858,0 тис. грн., або на 7,7%. Впродовж 2017 року порівняно з 2016 роком динаміка до зниження активів підприємства продовжилася – обсяг активів зменшився на 1003,0 тис. грн., або на 2,2%. Частка імпорту капелюхів жіночих є найбільшою і мала тенденцію до зростання, особливо в 2017 р. Імпорт капелюхів чоловічих має стабільні показники, в порівнянні з 2016 р. у 2017 р. частка імпорту дещо знизилася. У 2014-2015 роках обсяги закупівлі товарів через посередника суттєво зменшились і підприємство почало нарощувати прямий імпорт. У 2017 році частка імпорту у собівартості становила вже 81,9%. Найбільшим імпортером товарів для підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» є Німеччина, для якої обсяг закупівель у 2017 р. зріс на 126 % в порівнянні з 2013 р.

Для формулювання стратегічних цілей у процесі формування стратегії розвитку дилерської мережі на підприємстві «ЛАКІ ЛУК» його керівництвом використовується підхід «дерево цілей». Організація роботи з дилерами на підприємстві передбачає декілька етапів. Першим етапом є аналіз ринку, що включає дослідження попиту та пропозиції на цільові групи товарів, які

планується поширювати в межах дилерської мережі. Другим етапом є імпортування необхідних товарів, що також передбачає організація процедур транспортування і транзитного складського зберігання товарів. На третьому етапі відбувається розподіл імпортованих товарів в середині дилерської мережі. На основі порівняльного аналізу параметрів роботи різних дилерських мереж можемо зробити висновок, що мережа «ЛАКІ ЛУК» займає середній ціновий діапазон по відношенню до вартості однієї покупки, при цьому обслуговуючи значну кількість покупців. На поточній стадії життєвого циклу дилерська мережа намагається мінімізувати логістичні та складські витрати. Також важливу роль відіграє вибір митного режиму та порядок розмитнення імпортованих товарів. З цією метою на перспективу варто розглянути можливість створення власного митного складу. У 2019 році прогнозується закінчення 5-ти річного циклу стадії зрілості та перехід дилерської мережі у стадію стагнації. Це означає, що на сьогодні перед підприємством стоїть важлива задача по зміні стратегії розвитку дилерської мережі. Результати усного опитування керівництва мережі свідчать, що топ-менеджмент не виключає потенційного скорочення кількості магазинів, аби мати змогу оптимізувати витрати та інвестувати кошти у розвиток розподілу нових товарних груп.

На основі проведеного факторного аналізу можемо зробити висновки про те, що зростання обсягів міжнародної економічної діяльності відбувалося передусім на основі збільшення обсягу імпорту з метою подальшої реалізації імпортованих товарів в Україні. Зниження обсягу активів та рівня націнки на товари вплинуло на скорочення рівня прибутку від міжнародної економічної діяльності у 2014-2015 рр. Натомість зростання рівня ефективності використання майнового потенціалу впливало на зростання прибутку у 2016-2017 рр. Зростання виручки від реалізації пропорційно впливало на обсяги прибутку від здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства у 2013-2017 рр. Рівень міцності зв'язку становить 0,9393, що є дуже високим показником.

Визначено стратегічні альтернативи розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку. Впровадження нової моделі стратегічного розвитку починається з формування товарної стратегії підприємства на зовнішньому ринку. У випадку ТОВ «ЛАКІ ЛУК» товарна стратегія має бути орієнтована на оптимізацію товарного асортименту закупівель одягу у міжнародних постачальників. Формування товарної стратегії розвитку дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку передбачає вироблення критеріїв у плануванні структури імпорту товарів, які можна поділити на дві основні групи: ринкові та комерційні. Завершення першого етапу підвищення ефективності розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку передбачає враховування перспектив формування оптимального асортименту товарів, які імпортуються для подальшої реалізації на внутрішньому ринку України.

Обґрунтування резервів підвищення ефективності дилерської мережі передбачає впровадження ряду кроків по просуванню імпортованої продукції ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019 році. Основними стратегічними цілями формування

стратегії розвитку дилерської мережі на другому етапі впровадження моделі підвищення її ефективності є формування попиту та стимулювання збуту. Оперативними цілями є інформування споживачів, формування позитивного іміджу підприємства, мотивація покупців, аналіз портрету потенційного споживача, стимулювання продажів, розробка програм лояльності, тощо. Сукупний бюджет організаційних заходів щодо підвищення ефективності розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку складає 474 тис.грн у 2019 році.

Відповідно до проведених розрахунків, плановий обсяг виручки підприємства з урахуванням запропонованих заходів має поступово зростати. Ефект від впровадження запропонованих заходів у 2019 році становитиме 3397 ти.грн, у 2020 році – 6062 тис.грн, у 2021 році – 7919 тис.грн.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДИЛЕРСЬКИХ МЕРЕЖ ПІДПРИЄМСТВ – СУБ’ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	15
1.1. Теоретичні основи формування та розвитку дилерських мереж у міжнародному середовищі.....	15
1.2. Характеристика передумов функціонування дилерських мереж підприємств – суб’єктів міжнародного бізнесу.....	26
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності роботи дилерських мереж підприємств-суб’єктів міжнародного бізнесу	41
Висновки до розділу 1	51
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЛАКІ ЛУК» В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	53
2.1. Аналіз показників фінансової та міжнародної економічної діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК»	53
2.2. Порівняльний аналіз стратегій дилерських мереж ТОВ «ЛАКІ ЛУК» при виході на зовнішній ринок.....	64
2.3. Оцінка ефективності дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у міжнародній економічній діяльності	74
Висновки до розділу 2	81
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЛАКІ ЛУК» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	84
3.1. Світовий досвід стратегічного управління дилерської мережі в міжнародному бізнесі.....	84
3.2. Обґрунтування резервів підвищення ефективності дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у міжнародному економічному просторі.....	94
3.3. Прогнозне оцінювання запропонованих заходів удосконалення дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК»	101
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних ринкових умовах ефективність діяльності підприємства залежить від якості його збутової діяльності, оскільки саме збутові рішення визначають його позицію на ринку. Головною складовою маркетингової діяльності є постійний моніторинг розподілу каналів. В сучасних ринкових умовах моніторинг підприємства може мати різну періодичність проведення, та різну глибину дослідження. Під глибиною слід розуміти використання множини різноманітних критеріїв і показників. Основна проблема полягає у виборі оптимальної кількості показників раціонального оцінювання, що в свою чергу дає змогу підвищити ефективність дилерської мережі. Проблема відсутності універсальної методики оцінювання каналів розподілу, яка б враховувала думки всіх його членів, постає перед усіма суб'єктами ринку.

Завдання дослідження. Моніторинг каналу розподілу повинен включати в себе бага-тогранні об'єктивні і суб'єктивні характеристики діяльності, котрі в свою чергу будуть підкріплені кількісними і якісними даними. У роботі буде запропонована система оцінки діяльності торговельних посередників, також представлений алгоритм моніторингу дилерської мережі.

Аналіз літературних джерел, присвячених методам оцінювання посередників, показує, що дане питання розглядається у декількох методиках. Серед них: методика ідеальної точки Л. Горчельс, Е. Мариен, Ч. Уеста [1] і кілька варіантів реалізації методів експертних оцінок. В кожній з них використовується експертна оцінка, що в деяких випадках є не виправдано суб'єктивною, так як ефективність прямо пропорційна обізнаності експерта з досліджуваної проблеми.

Водночас недостатньо дослідженими залишилися питання, що стосуються особливостей розвитку дилерських мереж у сфері міжнародного бізнесу.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвиток дилерських мереж у сфері міжнародного бізнесу.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити теоретичний і методологічний аналіз підходів до формування та розвитку дилерських мереж;
- обґрунтувати сутність і завдання дилерських мереж підприємств, як суб'єктів міжнародного бізнесу;
- визначити методичні засади аналізу ефективності роботи дилерських мереж підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- провести аналіз показників фінансової та міжнародної економічної діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК» ;
- здійснити порівняльний аналіз стратегій дилерських мереж ТОВ «ЛАКІ ЛУК» при виході на зовнішній ринок;
- провести оцінку ефективності дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у міжнародній економічній діяльності;
- забезпечити розробку заходів з підвищення ефективності дилерської мережі підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу у міжнародній економічній діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК» ;
- обґрунтувати світовий досвід з підвищення ефективності дилерської мережі підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу у міжнародній економічній діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК» .

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження у роботі є система функціонування первинної ланки національного господарства у міжнародному економічному середовищі.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм формування посередницької мережі здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу, синтезу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою дослідження стала чинна нормативно-правова база, офіційні матеріали Державного комітету

статистики України, Державної митної служби України, монографічні дослідження, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, опубліковані в спеціальних літературних джерелах.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» в напрямку удосконалення дилерської мережі підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Підвищення ефективності дилерської мережі на основі структурування» і опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 96 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 с. Робота містить 25 рисунків, 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДИЛЕРСЬКИХ МЕРЕЖ ПІДПРИЄМСТВ – СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні основи формування та розвитку дилерських мереж у міжнародному середовищі

Дилерські мережі як економічна категорія стосуються досить значної сфери діяльності. Особливо поширеним є здійснення дилерства при організації зовнішньоекономічної діяльності, зокрема за таких операцій як пошук закордонного партнера, підготовка, документарне оформлення та здійснення угоди, кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем, транспортно-експедиторське обслуговування, страхування товарів при транспортуванні, виконання митних формальностей, тощо.

Поняття дилерської мережі наведено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Розглянемо деякі з них.

З економічної точки зору в широкому розумінні дилерство — це діяльність, що сприяє встановленню економічного зв'язку між виробниками та оптовими посередниками. Бондаренко С.Ю., Войчак А.В. зауважують, що походження терміна «дилерська мережа» пов'язано з місцем, яке вона займає в здійсненні певної господарської операції: дилер знаходиться між двома учасниками господарських відносин, тобто посередині [1]. Дилерство у господарському обігу характеризується значним різноманіттям, ним охоплюються всі сфери обігу товарів, робіт та послуг.

Аналізуючи класифікації трактувань дилерської мережі, варто зазначити, що Дима О.О. виокремлює чотири основні підходи до визначення сутності дилерства [11]. Йдеться про теорію торгівлі; сприяння встановленню економічних зв'язків; теорію послуг; теорію трансакційних витрат. Незважаючи на те, що дослідник називає ці підходи теоріями, вони не мають достатнього наукового

підгрунтя, тому в подальшому дослідженні у нашій статті вони вважатимуться підходами.

А.М.Кандиба визначив дилерство у вузькому значення цього слова як посередницьку діяльність виключно із придбання та збуту [24]. В рамках цього підходу формування дилерської мережі часто розглядається як одна з галузей збуту, завдання якої полягає у тому, щоб слугувати «зв'язувальною ланкою» між виробником та покупцем, тобто здійснювати функції, що за своєю сутністю є посередницькими. Дилерство тлумачиться як «товаропровідний канал» від виробника до споживача, тобто дилерська мережа виконує операції між двома відправними точками, а саме між створенням продукції та доведенням її до споживача. В такому розумінні слід відзначити односпрямованість дилерства на збут, реалізацію.

У доповнення до вищесказаного О.О. Комяков дилером вважає будь-яке підприємство, що знаходиться між виробником та споживачем, є «проміжною ланкою» між ними. Дилер тлумачиться передусім як юридична та/або фізична особа, що здійснює операції купівлі товарів з метою їх подальшого продажу чи надає іншим чином допомогу виробнику з доведення товарів до споживача. При цьому дилерська мережа, на думку автора, є певною сукупністю дилерів, які здійснюють доведення товару до споживача у вертикальному (від дилера до дилера) або горизонтальному (від виробника до кількох дилерів одночасно) порядку [32].

Незважаючи на провідні позиції цього підходу до трактування сутності дилерства через міжнародну торгівлю, з точки зору права торгівля не може бути визначена як дилерство тільки тому, що вона опосередковує процес просування товару від виробника до його безпосереднього споживача [39]. Безумовно, дилерська діяльність є господарською, однак вона не має нічого спільного з посередництвом у його правовому розумінні, адже суб'єкт господарювання діє, виходячи з власного підприємницького інтересу, від власного імені, за свій рахунок та на свій ризик, купуючи товар у власність та переслідуючи мету отримання прибутку за рахунок різниці між цінами купівлі та подальшого

перепродажу. В юридичному аспекті об'єктивно-економічний процес формування дилерської мережі є побічним, другорядним для правового розуміння сутності посередництва. Втім, правова база часто некоректно відображає економічну сутність явищ. Крім того, діяльність дилерів у процесі міжнародного торговельного обміну ніяк не суперечить економічному розумінню посередництва. Отже, є підстави вважати торговельних посередників дилерами [39].

Підхід до трактування дилерства через сприяння встановленню економічних зв'язків пропонує узагальнене визначення процесу формування дилерських мереж. З точки зору етимології термін «дилерство» означає «сприяння у становленню торговельних відносин між виробником та роздрібним торговцем». Це може бути, наприклад, допомога у встановленні певних зв'язків, досягнення домовленостей, укладання угоди між сторонами. Керуючись цим підходом Л.Горгельс, Э.Марин та Ч.Уест стверджують, що дилерство охоплює найрізноманітніші явища соціального життя [6]. Автори розуміють процес формування дилерських мереж в економічному розумінні встановленням економічних відносин між одними суб'єктами через участь іншого суб'єкта, третьої особи. Слід зазначити, що автор допускає можливість використання дилерами різноманітних правових форм та вказує на існування зазначених зв'язків у міжнародних економічних відносинах без відповідного правового вираження [14].

Науковці В. В. Козик, Л. А. Панкова, Я. С. Крап'як, О. Ю., Григор'єв та А. О. Босак вважають, що говорити про дилера як про третю особу не зовсім правильно, адже у більшості правових форм, у яких виявляється дилерство, зв'язки встановлюються через посередника, котрий сам виступає стороною в обох торговельних відносинах [19].

Сутність дилерства в рамках підходу Кіслова В.С. полягає в тому, що воно є самостійною господарською діяльністю, на відміну від посередництва. При цьому посередницька діяльність є діяльністю з надання посередницьких послуг, а тому за економічними ознаками належить до сфери послуг [28]. Дилерство

визначається як форма організації ринкових відносин, що передбачає придбання товарів з метою їх подальшого перепродажу. При цьому право власності на товар переходить завжди до дилера. Натомість, підхід автора до трактування посередництва як послуги конкретизує підхід до посередництва, що базується на сприянні встановленню економічних зв'язків як з економічної, так і з юридичної точок зору.

Розглядаючи методичні підходи до формування дилерської мережі, варто звернути увагу на погляди Комякова О.О. [32]. Підхід автора базується на теорії трансакційних витрат. Трансакційні витрати включають витрати на одержання необхідної інформації про ціни та якість товарів, а також витрати, пов'язані з веденням переговорів, оформленням контрактів та укладенням угод, контролем за їх виконанням і юридичним захистом прав власника у разі їх порушення [32]. За цим підходом дилерство з високим рівнем поділу праці сприяє зменшенню таких витрат, а отже, відіграє важливу роль в економіці. Укладення дилерських угод, що в сукупності утворюють згодом майновий обіг, вимагає докладання зусиль, витрат часу, праці, грошових коштів. З точки зору неокласичного підходу до дослідження економічних явищ всі інститути, відомі суспільству, зрештою стикаються з необхідністю зменшення (економії) трансакційних витрат. У суспільстві з високим рівнем поділу праці одним зі способів досягнення такої економії є поява когорти особливих економічних агентів (дилерів), котрі спеціалізуються на полегшенні трансакційної діяльності для інших трансакційних агентів, даючи змогу досягнути економії на масштабах. Чим вищим є ступінь поділу праці в суспільстві, тим більш розвиненим та спеціалізованим є дилерство.

Проведені дослідження дають змогу класифікувати методичні підходи до формування дилерських мереж таким чином. Слід виділити підхід до формування дилерської мережі, виходячи з ролі дилерів у міжнародних економічних відносинах. Крім того, варто відзначити підходи до сприяння встановленню економічних зв'язків; послуг; трансакційних витрат. Також через сучасний рівень розвитку поділу праці необхідно додати підхід, заснований на спеціалізації.

На нашу думку, підхід до формування дилерських мереж на основі ролі посередників є базисом у сфері форми міжнародних торговельних відносин. Здійснення міжнародної торгівлі має різні ролі дилерів.

Таким чином, можна виокремити три основні особливості формування дилерської мереж відповідно до підходу посередництва. По-перше, високий ступінь розвитку дилерських мереж є характерним для суспільства з високим рівнем поділу праці. По-друге, сутність дилерства полягає в зменшенні трансакційних витрат; посередницькі послуги, пов'язані зі зменшенням трансакційних витрат (послуги з трансакцій), можуть носити характер як юридичних, так і фактичних дій. По-третє, ступінь спеціалізації дилерів зростає відповідно до ступеня підвищення рівня поділу праці в суспільстві.

Підхід до формування дилерських мереж як наслідку спеціалізації полягає в тому, що зі зростанням поділу праці для виконання складних економічних процесів необхідно задіяти велику кількість учасників, більшість з яких фактично можна назвати посередниками. Часто навіть важко встановити початкового та кінцевого учасника економічних взаємовідносин, щоб чітко визначити, хто саме є посередником, адже все залежить від масштабу, в якому ми розглядаємо економічний процес. Наприклад, для виробництва тістечка учасниками світового ринку в різних країнах були вирощені пшениця, цукровий буряк, яблука, видобута сіль, сода тощо; вони перепродавалися різними учасниками ринку, перетинаючи кордони; у певній країні наступний учасник на заводі створив з них суміш для тістечок; суміш перепродавали різні учасники ринку в різні країни; наступний учасник у іншій країні на заводі виготовив з суміші тістечко та заморозив його; дистриб'ютори забезпечили продаж заморожених напівфабрикатів в різні країни; кафе у кінцевій країні допекло та прикрасило тістечко і продало. Окремо були компанії, що забезпечували перевезення та складування продукції у різних країнах. При цьому багатьох з цих учасників кредитували, консультували, рекламували, багатьом надавали послуги з розмитнення тощо треті компанії у різних країнах. В рамках цього процесу ми назвемо посередниками відмінних учасників ринку залежно від того, яку частину даного господарського процесу

хочемо описати. Отже, посередництво є природним явищем для економіки з високим рівнем спеціалізації, а кількість посередників зростає зі збільшенням масштабу економічного процесу, який ми розглядаємо [11].

До основних принципів формування дилерських мереж в умовах ринкових відносин відносяться [7] (рис. 1):

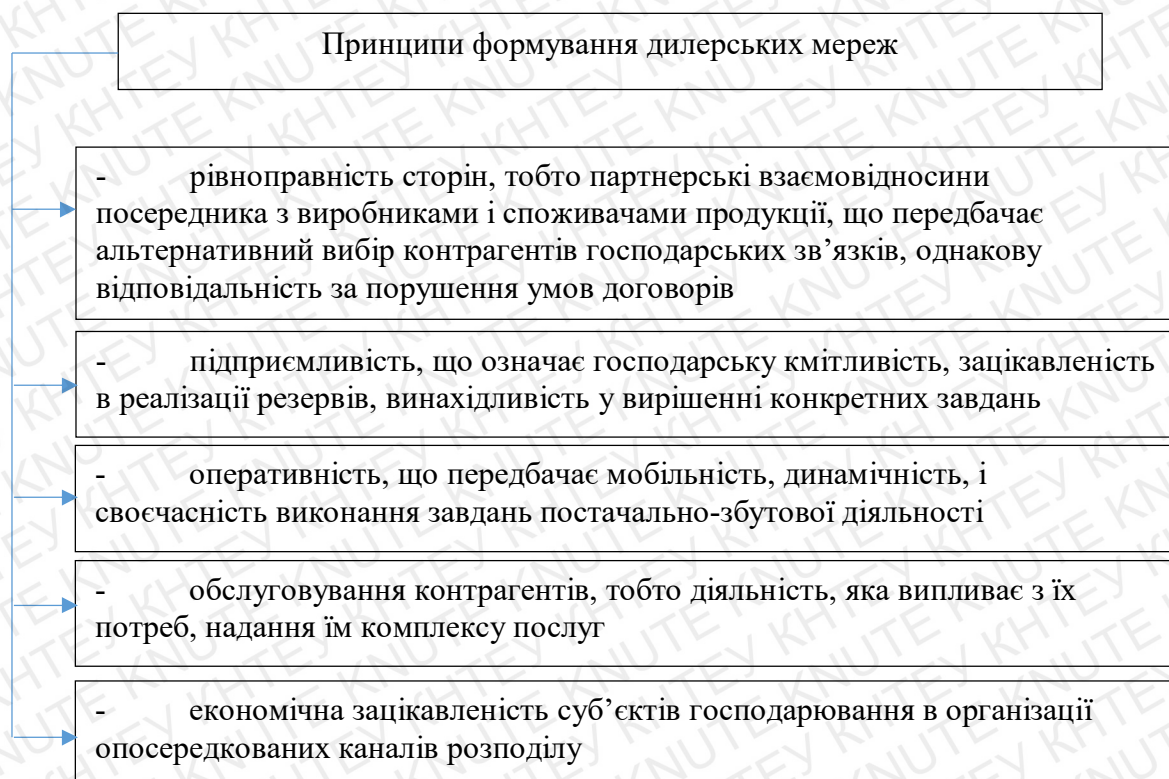


Рис. 1.1. Принципи формування дилерських мереж в умовах міжнародних ринкових відносин [7]

Сучасна дилерська компанія орієнтується на запити ринку, пристосовуючи для цього пропозицію продукції, реалізацією й обслуговуванням якої вона займається, на основі всебічного вивчення потреб і можливостей споживачів. Споживачів цих багато, вони можуть бути широко розкидані територіально й відрізняються один від одного своїми потребами й звичками. Дилерським компаніям найкраще зосередитися на обслуговуванні певних сегментів ринку, які найбільш зацікавлені в придбанні даного товару. У ідеалі можна було б розробити програму збуту для кожного конкретного покупця, але це є виправданим тільки для тих компаній, які реалізують в основному немасову, техноємку продукцію

певного виробника, для яких найбільш ефективним є вибір одного або декількох найбільш вигідних сегментів ринку й побудова такої політики збуту та обслуговування, що була б найбільш адаптована до запитів саме цієї групи споживачів і вигідно відрізнялася б від дій, реалізованих конкурентами в цій області.

Розглянемо основні засади розвитку дилерських мереж (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні напрямки та завдання розвитку дилерських мереж в умовах розвитку міжнародної економіки [11]

Напрямки розвитку	Зміст завдань розвитку
Інформаційне та аналітичне забезпечення	нагромадження даних статистики про фактичні продажі у кількісному, сумовому, ваговому й об'ємному вимірі; про відмови в продажах; аналіз технічних звітів дилерів; аналіз претензій;
Конкурентна політика	відстеження конкуренції й підвищення конкурентоздатності;
Збутова політика	визначення й корегування номенклатури виробництва і закупівель з кооперації та збуту; визначення й корегування номенклатури для зберігання на центральному, зональних і регіональних складах;
Складська логістика	визначення географії розміщення й оптимальних обсягів регіональних і дилерських складів на перспективу;
Політика управління запасами	керування запасами в системах складів; розробку методів розподілу товарів у товаропровідній мережі, номенклатури для постійного зберігання на складах різних рівнів, періодичності, обсягів і строків поповнення запасів; розробку кількісних характеристик товарів, що поставляються мінімально, комплектів, вибір упакування й тари;
Комунікаційна політика	розробка, виготовлення, розсилання техніко-інформаційних матеріалів;
Кадрова політика	підготовка інструкторів, фахівців і навчальних посібників
Політика управління якістю	розробка технічних завдань для поліпшення якості товарів; розробка рекомендацій для підвищення рівня обслуговування

Важливим напрямком формування дилерських мереж є підвищення кваліфікації персоналу. Збутова політика дилерської компанії базується на її угоді з постачальником, згідно з яким він поставляє в погоджений район свої товари

частини тільки дилерів. Це важливо для обох: постачальника, щоб мати тільки великих замовників, дилера щоб не мати конкурентів.

Компанія, що бажає працювати як уповноважений дилер, ще до укладання дилерської угоди із продуцентом або регіональним дистриб'ютором зобов'язана надати бізнес-план про перспективи розвитку свого бізнесу.

Якщо раніше успіх розвитку дилерської мережі визначався розташуванням, асортиментом товарів, і сервісом, то в сучасних умовах успіх визначає своєрідність та індивідуальність, швидкість взаємовідносин з постачальниками і покупцями, технічне забезпечення, поінформованість про партнерів і ринок, а також аналіз конкурентного середовища.

Основними тенденціями в розвитку дилерських мереж, що розгортаються в Україні, є наступні: по-перше, концентрація дилерів і об'єднання з іншими учасниками ринку в єдину торгово-сервісну структуру для впливу на зовнішнє середовище (постачальників, споживачів) за рахунок масштабності; по-друге, вихід дилерських мережних організацій в регіони. При цьому розвиток мереж відбувається за рахунок об'єднання або поглинання регіональних мереж, бурхливого розвитку франчайзингу та універсалізації самих мереж.

Основною ланкою в збуті продукції є дилерська мережа, яка будується з урахуванням місцевих особливостей, запитів і потреб споживачів. Створення дилерської мережі - один з напрямів зростання виробництва шляхом розширення каналів розподілу, просування на нові ринки, збільшення обсягів продажу. Такий шлях розширення визнається найоптимальнішим, коли йдеться про збут продукції в країнах, економічна і політична ситуація яких є нестабільною.

Формування дилерської мережі є складним процесом, який узгоджує реалізацію функцій планування і регулювання взаємовідносин дистриб'юторів і дилерів з успішного просування товарів на ринку. Ринкові відносини, що виникають в їх взаємодії, викликають посилення ролі економічних методів господарського керівництва, вимагають розробки і застосування нових методів управління. Одним з напрямів удосконалення існуючих методів формування

дилерських мереж є використання маркетингу, спрямованого на забезпечення збалансованості постачання і збуту продукції.

При цьому вважається доречним при формуванні маркетингових стратегій виходити з оцінки основних ринково-економічних чинників і аналізу існуючого потенціалу стратегічного успіху, який включає не тільки імідж підприємства, якість обслуговування, розробку нових технологій і видів продукції, але й розвиток організаційної структури, систему реалізації послуг, пристосування до існуючого контингенту клієнтури [19].

Слід зазначити, що традиційні форми управління можуть лише служити основою для формування системи управління сучасними дилерськими мережами, але в кожному окремому випадку необхідно враховувати низку чинників та їхню специфіку для кожного конкретного дилера: характер діяльності, кількість регіональних підрозділів, передпродажну та післяпродажну політику й «імідж» корпорації.

Особливу увагу під час формування дилерських мереж слід звернути на просування й впровадження на нові іноземні ринки. Це постійний процес, який може лише уповільнюватися, але не зупинятися остаточно (зрозуміло, якщо йдеться про дилерську мережу, котра не збирається припинити своє існування). Більш того, чим більша дилерська мережа, тим більшого значення набуває її діяльність, здійснювана в інших країнах. Таким чином, концепція управління розвитком дилерської мережі в умовах розвитку ринкових відносин в Україні полягає в у вирішенні ряду завдань (рис. 1.2) [40].

Зупинимося на найбільш важливих аспектах діяльності дилерської компанії. На основі аналізу закордонної практики й деякого вітчизняного досвіду можна сформулювати, яке місце займають на ринку дилерські компанії.

По-перше, коли здійснюється робота фірм паралельно в межах однієї дилерської мережі.

Дилерам, що торгують однаковими товарами в межах однієї мережі, вдається охопити тільки частину ринку. Тому виробники реалізують товари не

лише дилерами, але у інших учасникам ринку – дистрибуторам, безпосередньо покупцям.

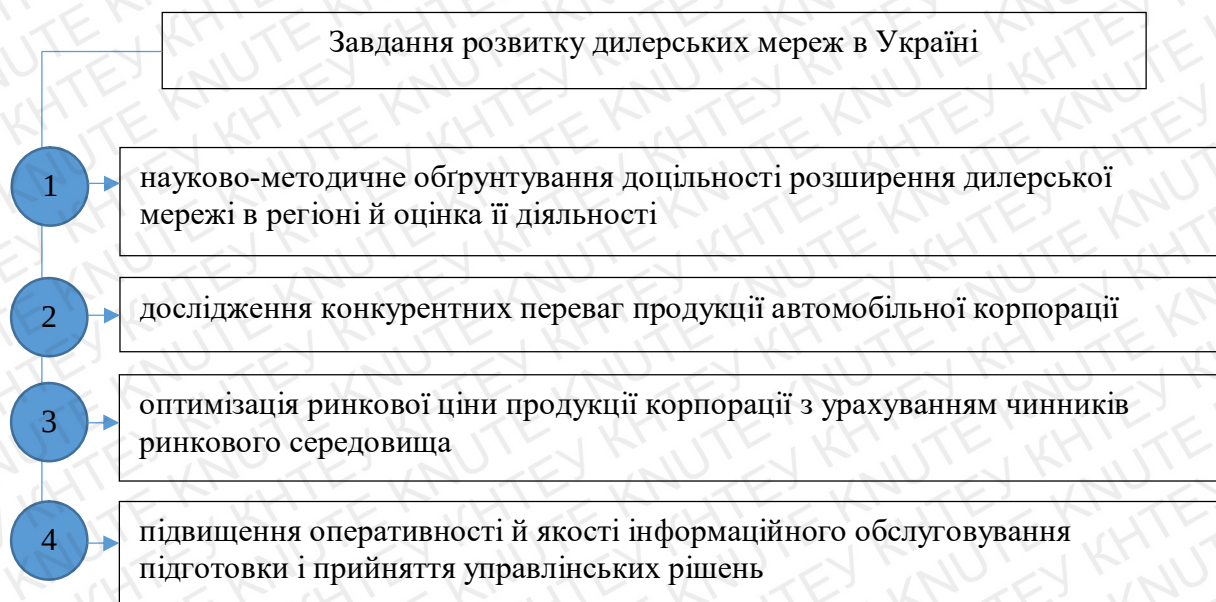


Рис. 1.2. Основні завдання розвитку дилерських мереж при виході на зовнішні ринки України [18]

По-друге, коли йде спільна діяльність великих і дрібних дилерів.

Реалізація товарів значною мірою залежить від щільності дилерської мережі в регіоні. Висока щільність мережі має і переваги, і недоліки. За великої кількості точок продажу покупцям полегшується пошук товару, але разом з тим зменшується обсяг збуту, що припадає на окремого дилера, а в результаті, знижується його прибуток, розвивається конкуренція між дилерами [18].

У цьому випадку важливе значення має цінова субординація. Це означає, що дилери з потужними складами та системою збуту продають маштовари меншим дилерам, нерідко розташованим у віддаленому районі. Особливо часто це практикується, якщо необхідною є передпродажна підготовка чи післяпродажне обслуговування. У результаті цієї збалансованої роботи великого дилера із дрібним виключається конкуренція між ними.

Але існують і особливості, які виокремлюють дилера при його функціонуванні на окремому ринку серед інших суб'єктів ринку. Ці особливості базуються на наступних функціональних рисах:

В межах вивчення ринку забезпечується активний продаж товарів у будь-якій точці свого району; враховується асортимент продукції своєму районі; утримується запас товарів певної номенклатури або на певну суму на своєму торговельному складі [41].

В межах вивчення споживача ведеться картотека клієнтів. Причому, варто підкреслити, що обов'язки дилерів з постачання клієнтів протягом певного періоду поширюються тільки на клієнтів, що активно купують товари. Тільки ці клієнти перебувають на контролі в дилера й можуть висунути претензії по строках забезпечення товарами. Перед іншими покупцями товарів дилер таких зобов'язань не несе, однак з метою розширення збуту й підтримки престижу теж намагається формувати складську програму і під таких клієнтів.

В межах співпраці з виробниками дилер додержується строків подачі заявок на товари; дотримується зобов'язань по рекламі (тому що основна маса рекламних матеріалів надходить від постачальника); залишається представником одного постачальника. Однак на практиці нерідкі випадки, коли один дилер представляє дві - три компанії, щоправда, найчастіше по товарах різних груп. На деяких ринках кількість конкурентів-постачальників дуже велика, а бажаючих займатися дилерським бізнесом менше, ніж хотілося б постачальникам. Іноді договорами між дилерами та виробниками пропонуються розміри щорічних або щоквартальних продажів.

Таким чином, можна виокремити три основні особливості формування дилерської мереж відповідно до підходу посередництва. По-перше, високий ступінь розвитку дилерських мереж є характерним для суспільства з високим рівнем поділу праці. По-друге, сутність дилерства полягає в зменшенні трансакційних витрат; посередницькі послуги, пов'язані зі зменшенням трансакційних витрат (послуги з трансакцій), можуть носити характер як юридичних, так і фактичних дій. По-третє, ступінь спеціалізації дилерів зростає відповідно до ступеня підвищення рівня поділу праці в суспільстві. Підхід до формування дилерських мереж як наслідку спеціалізації полягає в тому, що зі зростанням поділу праці для виконання складних економічних процесів необхідно

здіяяти велику кількість учасників, більшість з яких фактично можна назвати посередниками. формування дилерської мережі в сучасних умовах виконує особливі функції щодо організації ринку, поліпшення якості обслуговування та збільшення ємкості ринку для виробника за рахунок особливостей місця дилерської компанії на ринку та функціональних обов'язків, які вона приймає на себе в межах договірних зобов'язань з виробниками.

1.2. Характеристика передумов функціонування дилерських мереж підприємств – суб'єктів міжнародного бізнесу

Передумови функціонування дилерських мереж визначається їх роллю у міжнародній торгівлі. Згідно з наявними підходами, процес непрямой торгівлі (коли між продавцем та безпосереднім виробником є інші суб'єкти) розглядається як посередництво. Економічне значення торгового посередництва полягає в його здатності встановлювати єдність просторово-економічної розмежованості виробництва та споживання товарів, робіт, послуг з максимально можливою вигодою для виробників та споживачів, а також і самих посередників [10].

Поширеним є визначення передумов розвитку дилерських через їх роль у міжнародних торговельних відносинах. В рамках цього дилерством вважається зведення виробників та посередників. У сфері дилерських мереж зосереджується певна кількість різноманітних посередницьких структур.

У переважній більшості випадків до послуг дилерів звертаються малі та середні виробничі компанії, які функціонують на міжнародних ринках. Це зумовлено обмеженими обсягами ресурсів, які можуть бути інвестовані у побудову збутової мережі. Однак, іноді виробничі компанії навпаки намагаються максимально контролювати збутову мережу, постійно зменшуючи участь посередницьких підприємств у власній збутовій мережі [39].

Японська компанія Nissan Motors, виходячи на ринок США, здійснювала збут автомобілів через своїх традиційних посередників «Мерубені» та «Міцубісі»,

наголошує Мантусов В.Б. [21]. Згодом, збут здійснювався частково через власне збутове підприємство «Ніссан мотор корпорейшин-США» та частково через кількох місцевих посередників. З певного часу року Nissan Motors відмовилася від послуг регіональних дилерів і переключила усі продажі на власну збутову компанію.

Компанії Dell та Apple, виробники комп'ютерної техніки, використовують змішану систему розподілу, комбінуючи прямі продажі через власні сайти та роздрібні магазини з продажами через дилерські мережі. У той же час будуючи прямі канали комунікацій з кінцевими споживачами, забезпечуючи швидку та ефективну реакцію на скарги, побажання та запити споживача [63].

Виробник може використовувати Інтернет для продажу товарів безпосередньо кінцевому споживачу. В такій ситуації традиційні посередники будуть еліміновані, а торгівля - дезінтерметизована. Але це не означає, що потреба у дилерах повністю відпаде - зміниться їх роль. Дилери мають знаходити нові можливості для створення додаткової цінності у каналі постачання товару від виробника до кінцевого споживача. Крім цього, залишається ряд функцій у межах процесу товароруку, які посередники виконували і будуть виконувати ефективніше. В свою чергу, Інтернет створює нові можливості досягнення цільового ринку та пропозиції споживачу додаткової цінності [34].

Поява глобальної мережі Інтернет назавжди змінила світ. Усі, хто має доступ до мережі Інтернет, отримали широкі можливості доступу до інформації про товари, постачальників, технології виробництва, відгуків споживачів та багато чого іншого. Виробники отримали широкі можливості представлення свого товару (інформації про товар) споживачам у інших країнах світу/на міжнародному рівні та прямого спілкування з кінцевими споживачами. Але безпосередньо трансакція (передача товару чи надання послуги) усе ще вимагає здійснення ряду операцій (зберігання, транспортування, обслуговування), в яких доцільно прибїгти до послуг дилерської мережі [34].

Перенесення більшості дилерських функцій у всесвітню мережу є безсумнівною тенденцією, і здатність застосовувати Інтернет-технології у своїй

діяльності стає необхідною умовою виживання для дилерів в умовах прискорення міжнародного інформаційного обміну. Віртуалізація послуг дозволяє дилерам не тільки розширити свою присутність на міжнародних ринках при мінімізації власних витрат, але й істотно знизити транзакційні витрати міжнародного електронного бізнесу в цілому. Дослідження показують, що користувачі електронних B2B-майданчиків можуть домогтися зниження витрат до 20-40%, а в середньому економія від використання електронної оптової торгівлі досягає 15% з боку закупівель і 22% з боку збуту [11].

Останнім часом зростає пропозиція продуктів інтелектуальної власності: інформація, переробка інформації, консультування, відео та аудіопродукція, програмні продукти тощо. Особливістю цих продуктів є відсутність необхідної участі дилера і безпосереднього контакту виробника та кінцевого споживача. Це стало можливим завдяки розвитку мережі Інтернет. Більшість операцій у транзакції автоматизовані і здійснюються за опосередкування глобальної мережі Інтернет [22].

Практика міжнародного бізнесу показала, що мова швидше йде не про усунення дилерів як таких, а про зміну форм їх функціонування - трансформації традиційного дилерства в Інтернет-торгівлю, або віртуалізація дилерської мережі. Формування дилерських мереж в середовищі Інтернет виражається в поширенні електронних торговельних майданчиків та аукціонів, розвитку онлайн-виставок і конференцій, безумовному завоюванні інформаційними Інтернет-порталами світового ринку інформації в міжнародному бізнесі і появі метадилерів [17].

Побудувавши інтерактивні комунікації з кінцевими споживачами, виробники усе ще потребують якісної інфраструктури для перевезення, зберігання і доставки товарів та послуг. Дилери продовжують виконувати свою традиційну логістичну функцію, забезпечуючи додаткову цінність за рахунок доставки необхідної кількості товарів чи послуг у визначений час та місце з мінімальними витратами [6].

Також дилери можуть направляти споживача до постачальника товарів та послуг. Наприклад, Edmunds (edmunds.com) надає споживачам інформацію про

автомобілі, в тому числі порівняння цін, рейтинги, розташування автомобілів для продажу, і дилерську ціну; CARFAX (carfax.com) забезпечує споживача важливою інформацією про бувший у використанні автомобіль, iMotors (imotors.com) пропонує членам знижки на страхування, бензин та ремонт [29].

Проміжне становище дилерської мережі зовсім не вказує на її слабкість та залежність. Дилерська мережа дуже часто являється єдиною альтернативою для виробника вийти на міжнародний ринок швидко, з мінімальними витратами та максимально ефективно. Дилерська ланка дуже часто володіє значною ринковою силою і може диктувати свої правила виробникам і споживачам. Така диктатура може стосуватися строків постачання, умов постачання, цінової політики, якісних характеристик товару. Дилери іноді можуть контролювати усю мережу створення цінності, диктуючи усім учасникам свої правила [17].

Сучасний етап розвитку дилерських мереж характеризується посиленням процесів концентрації капіталу і створенням мережевих структур на національному та глобальному рівні. Особливо це стосується крупних дилерів на міжнародному ринку товарів широкого вжитку (FMCG). Ці дилери здатні диктувати свої правила та нав'язувати «кабальні» умови співпраці виробничим підприємствам, що іноді може призвести до банкрутства останніх. У розвинених країнах на частку дилерських мереж на деяких ринках припадає до 90% від загального його обсягу [57].

Міжнародні дилерські мережі акумулюють у своїх руках значні ресурси - інформаційні, фінансові, матеріальні і трудові. Це дозволяє їм забезпечити значний потенціал зростання, мобільності, гнучкості у складних конкурентних умовах.

Дилерським мережам на міжнародних ринках став властивий інституціональний ізоморфізм - різноманітність структур, що його представляють [17]. На традиційному роздрібному та оптовому ринках з'являються нові типи дилерських підприємств, що зумовлено змінами у поведінці споживачів та інтенсивним розвитком сучасних інформаційних технологій. Спостерігаються процеси укрупнення, диверсифікації та диференціації підприємств. З'являються

нові організаційні форми, серед яких варто виділити віртуальні і мережеві. Дилери використовують різноманітні канали комунікацій та доставки товару до споживача.

Така різноманітність організаційних форм дилерських мереж забезпечує значні конкурентні переваги. Варіюються форми об'єднання повністю або частково незалежних дилерських мереж, що дозволяє максимально ефективно координувати та інтегрувати зусилля для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. Усе це стає можливим завдяки розвитку сучасних інформаційних технологій, які дозволяють ефективно організовувати передачу та обробку інформації для прийняття обґрунтованих рішень [17].

Укрупнення посередницьких структур, розширення сфер впливу, контроль над мережами створення цінності призводить до посилення конкуренції за споживача між різними дилерськими мережами. У першу чергу, сам факт розширення сфери впливу посередника на нові території чи ринки передбачає існування й інших посередників, що також претендують на них. Крім цього, конкуренція між торговельними марками і спеціалізація деяких посередників на окремих торговельних марках призводить до конкуренції між ними. [91]

Варто наголосити, що посередницьке підприємство перетворюється на виробника посередницьких послуг. Сьогодні спостерігається витіснення оптового посередника з мережі розподілу продукції (мережі створення цінності). При цьому функції оптової компанії: зберігання, транспортування, комплектування та багато інших починають виконувати логістичні компанії, які також опосередковують у транзакції між виробником та покупцем. Таким чином, виробник передає рутинні операції третій стороні і намагається максимально контролювати канали комунікації зі споживачами.

Розширюється сфера відповідальності дилерів. Вони надають широкий спектр послуг як виробнику, так і кінцевому споживачу. Так, до сфери відповідальності належить функція відкладеного виробництва, залучення клієнта до співвиробництва, консультування споживача, гарантійне і післягарантійне обслуговування та багато іншого.

Усе більшого значення набуває здатність дилерської мережі інтегрувати зусилля учасників мережі створення цінності і, відповідно, координувати їх зусилля задля досягнення цілі (рис. 1.3).

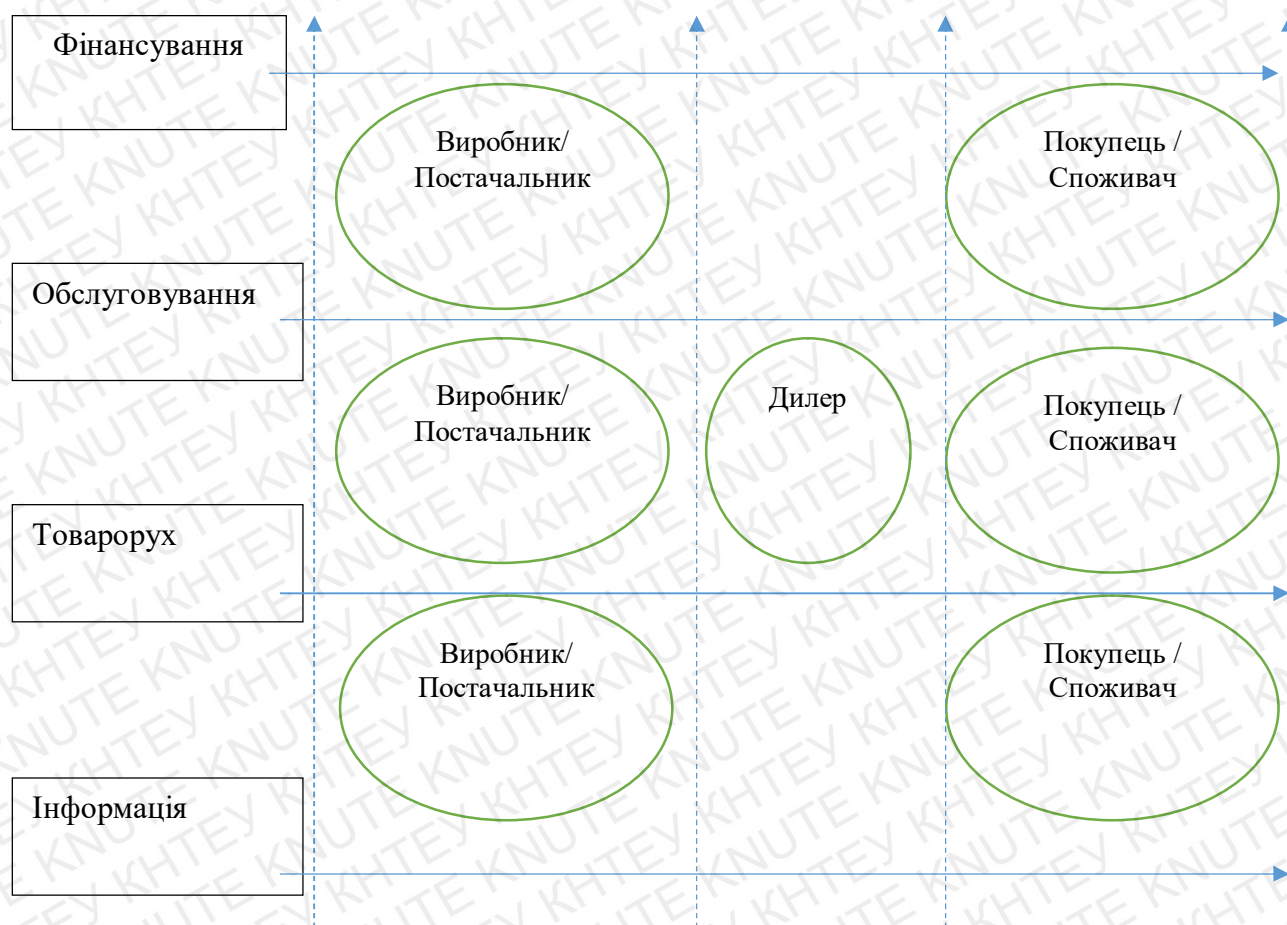


Рис. 1.3. Інтеграція та координація у ланцюгах створення цінності в межах міжнародної дилерської мережі

Таким чином, дилер виступає виробником нової цінності. В процесі координації та інтеграції посередник створює додаткову цінність в межах нового продукту, поєднуючи різні ресурси учасників мережі створення цінності. Так само ми можемо говорити про виробничу компанію, яка виступає посередником між виробниками ресурсів, напівфабрикатів, запасних частин, устаткування тощо. На рис. 1.3 представлена схема інтеграційних та координаційних потоків у межах трансакції в мережі створення цінності.

Сьогодні можна спостерігати інформатизацію економічних процесів. У зв'язку з цим відбувається трансформація бізнес-процесів. Зазнають зміни посередницькі канали та функції окремих посередників. Звісно, що інтеграція та координація ланцюга створення цінності передбачає посилення впливу інформатизації економіки. Разом з цим з'являються широкі можливості до реалізації принципів стійкого розвитку, спільного споживання, розвитку довгострокової взаємодії учасників ланцюга створення цінності. Дилерські структури координують та інтегрують процес виробництва та споживання продукції, забезпечуючи ефективне споживання суспільних ресурсів. Таким чином, функція посередницького підприємства тепер зводиться не тільки до функцій, пов'язаних з товарорухом від виробника до кінцевого споживача. Не менш важливою функцією являється організація зворотної логістики, що забезпечує рух відпрацьованих або непотрібних продуктів/товарів назад до виробника для подальшої переробки.

Характерною рисою розвитку комерції в умовах глобалізації економіки вважається також інформаційна прозорість підприємницьких процесів, у тому числі дилерської діяльності. В умовах зростаючої інформаційної відкритості виникає можливість і об'єктивна необхідність для виділення основних та другорядних функцій бізнесу і передачі останніх незалежним посередникам [25]. На думку експертів [31], у глобальній економіці підприємствам самостійно варто виконувати лише три основні функції: розробка продуктів (ноу-хау), продаж та обслуговування клієнтів. Усі інші функції бізнесу, а саме логістика, виробництво, фінансове обслуговування можуть бути «придбані» на ринку послуг у посередників різної функціональної спеціалізації [6].

Пріоритетними методами диференціації ланцюга постачання міжнародних торговельних посередників є такі:

- спільне планування з ключовими постачальниками;
- планування та прозорість всього ланцюга постачання;
- запаси, контрольовані постачальниками; модель прямого поповнення запасів;

- скорочення накладних витрат за рахунок підвищення продуктивності праці;
- зниження виробничих витрат за рахунок скорочення відходів;
- скорочення обсягу товарно-матеріальних запасів;
- гнучкість у використанні внутрішніх потужностей 80%-120%;
- гнучкість моделей позмінної роботи / структури оплати;
- автоматизація процесів для зняття надмірної складності;
- підвищення кваліфікації персоналу з широкою спеціалізацією з метою подолання надмірної складності;
- політика управління асортиментом і запасами з розбивкою за видами продукції та місць зберігання;
- прозорість і регулярний моніторинг операційних показників основних постачальників;
- збільшення кількості джерел постачання і відхід від політики використання єдиного джерела постачання;
- регулярний огляд фінансових ризиків постачальників і їх зниження за допомогою створення партнерств з поділом відповідальності за ризиками;
- трансферне ціноутворення;
- оптимізація імпорту / експорту (наприклад, через використання митного складу для зберігання товарів до сплати мита);
- оптимізація процесів виробництва та збирання (виробництво продукції за індивідуальними замовленнями);
- угода з партнерами по ланцюгу постачання про дотримання найвищих стандартів етики;
- ефективні заходи відстеження та контролю з метою забезпечення стійкої ланцюжка поставок [39].

Використання таких передових методів диференціації ланцюгів постачання сприяють підвищенню загального рівня ефективності дилерської мережі. Водночас ці методи все ще є інноваційними і використовуються лише незначною кількістю компаній-лідерів [61]. Слід зазначити, що ефективний ланцюг

постачання є одним із стратегічних пріоритетів більшості дилерських мереж на зовнішніх ринках. Водночас, міжнародна та вітчизняна практика засвідчує про виникнення затяжних конфліктів між партнерами при формуванні збутових систем дилерських мереж. Причому це є не просто зіткненням інтересів сторін, а свідченням проблем, які важко врегулювати, і наслідком яких можуть бути часткове призупинення чи навіть повне припинення співпраці. Гострота та вагомість конфліктів між різними ланками збутового ланцюга вимагає розробки дієвого інструментарію задля їх вирішення [14].

В ідеальному випадку усі члени маркетингової системи, у т.ч. за участі дилерської мережі, інтегрованої системи, що функціонує як єдине ціле, мають співпрацювати між собою на засадах повної довіри та неухильного виконання взятих на себе обов'язків з метою підтримки нормального прибутку та збільшення продажів на конкретному національному ринку. Проте часто окремі учасники каналу розподілу опікуються власними цілями і не погоджуються з роллю, яку вони відіграють у каналі, чи з розміром винагороди тощо. Наявність таких розбіжностей призводить до горизонтальних (конфлікти між учасниками одного рівня) та вертикальних (між різними рівнями каналів) конфліктів між учасниками каналу розподілу [39]. Довжина (кількість рівнів) та широта (кількість однотипних підприємств в межах одного рівня) каналу можуть бути різними.

Розглянемо декілька найбільш поширених в міжнародній практиці причин загострення конфліктів на прикладі традиційного вертикального каналу розподілу (виробниче підприємство → дилер → підприємство роздрібної торгівлі → споживач або виробниче підприємство → дилер → споживач) між резидентами та нерезидентами країни. У разі коли виробником є міжнародне підприємство, яке співпрацює з місцевим дилером на іноземному ринку, найбільші проблеми виникають у взаємовідносинах між виробником-нерезидентом та дилером-резидентом, що не виключає також розгортання конфліктів між іншими учасниками каналу збуту (рис. 1.4).

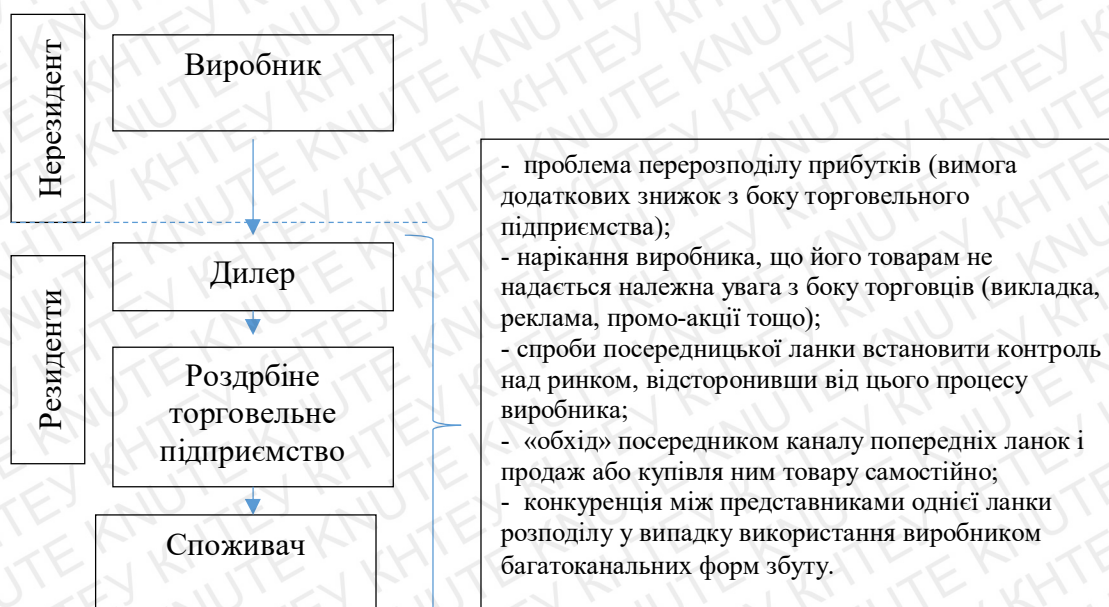


Рис. 1.4. Алгоритм взаємовідносин між ланками міжнародної дилерської мережі при традиційній вертикальній системі розподілу [11]

Баула О. [96] запропонувала спосіб розв'язання конфліктів, що виникають між учасниками каналу розподілу, які полягають у розробці інформаційно-активних та інформаційно-захисних стратегій. Інформаційно-активні стратегії передбачають інтенсивний обмін інформацією при вирішенні суперечливих ситуацій. Це знижує ймовірність втрат значного обсягу інформації на низових рівнях каналу, а також підвищує рівень довіри та співпраці між учасниками. Прикладами таких стратегій слугують: обмін персоналом, спільна участь у галузевих об'єднаннях, адаптація (базується на силі переконання через нові елементи адміністративної структури) [32].

Коли за рівних умов відповідно до попереднього прикладу нерезидентом є підприємство торгівлі, у цьому випадку також можуть виникати конфлікти між учасниками каналу розподілу. За таких обставин міжнародне підприємство торгівлі здійснює пошук місцевих виробників для налагодження співпраці з ними. Однак, як і у попередньому випадку найбільш проблемною в діяльності на міжнародних ринках є ланка «виробниче підприємство - торговельне підприємство», де найчастіше загострюються конфлікти, пов'язані як із

специфікою ведення бізнесу в певній країні, так і з загальнопоширеними причинами виникнення конфліктних ситуацій.

Як правило, дилерські фірми займаються лише комерційною діяльністю, хоча найбільші з них можуть і обробляти куплений товар (рис. 1.5).

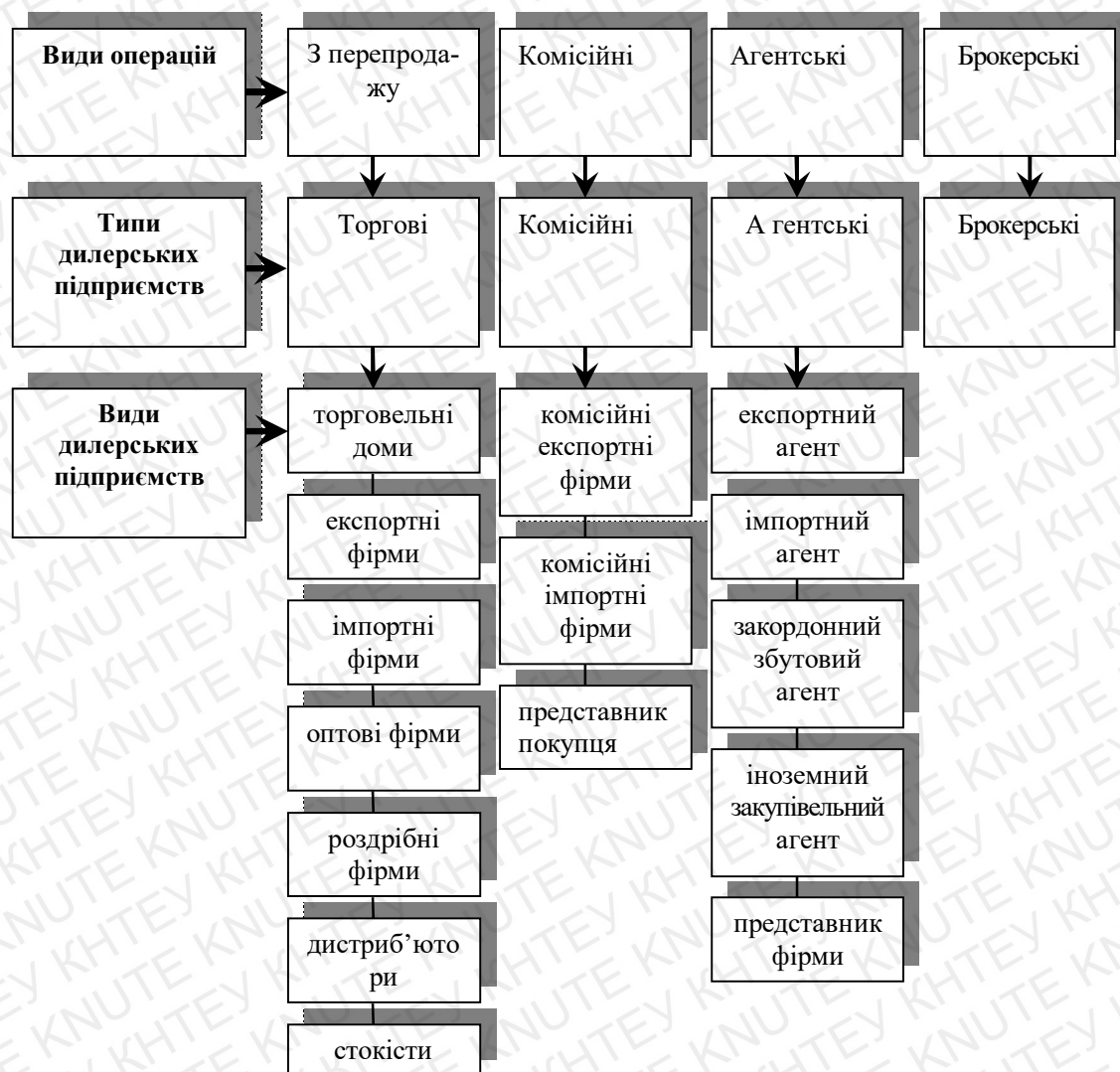


Рис. 1.5. Типи та види підприємств, що входять до складу міжнародних дилерських мереж [24]

До складу дилерських мереж належать фірми, що з юридичного і господарського погляду не залежать від виробника або споживача товару (сюди, звичайно, не входять філії або дочірні товариства торговельних компаній). Вони діють заради одержання прибутку, що створюється або як різниця між цінами, за якими вони купують і продають товар, або як винагорода за послуги.

Якщо нерезидент є підприємством оптової торгівлі, то у цьому разі можуть

виникнути також горизонтальні конфлікти при реалізації одного й того ж товару виробника на одному і тому ж географічному ринку чи при виході дилера за межі своєї території, або ж посиленні його присутності на інших територіях. При співпраці з підприємствами роздрібної торгівлі конфлікт може загостритись через проблему перерозподілу доходів у межах каналу, систематичну та тривалу відстрочку платежу за поставлений товар тощо [11].

Використання дилерських підприємств у формі торговельних фірм дає певні переваги.

1. Фірма-експортер у такому разі не вкладає якихось значних коштів в організацію збутової мережі на території країни-імпортера, тому що дилерські фірми мають свою власну матеріально-технічну базу (складські приміщення, демонстраційні зали, ремонтні майстерні, роздрібні магазини).

2. Вони звільняють експортера від багатьох турбот, пов'язаних із реалізацією товару (доставляння, сортування, упаковування), пристосовуючись до вимог ринку.

3. Суттєвим є використання капіталу дилерських фірм на основі короткострокового і середньострокового кредитування. Тут велике значення мають стійкі зв'язки дилерських фірм із банками, страховими компаніями.

4. Нарешті, ринки деяких товарів цілком монополізовані торговельними посередниками (наприклад, брокерами в Англії) і недоступні для прямих контактів із споживачами.

Недоліком використання посередників є те, що експортер позбавлений безпосередніх контактів із ринками збуту і цілком залежить від сумлінності посередника.

Дилерські операції можна поділити на чотири види: з перепродажу; комісійні; агентські; брокерські.

Операції з перепродажу здійснюються торговельним посередником від свого імені і за свій рахунок. Тут торговельний посередник є стороною договору як з експортером, так і з покупцем. Розрізняють два види операцій з перепродажу.

До першого виду належать операції, коли торговельний посередник

відносно експортера є покупцем. Він стає власником товару і може реалізувати його будь-кому і за будь-якою ціною. Термінологія, що стосується таких посередників, різна:

- Merchant - Англія, США;
- Handler - Німеччина;
- Stockholder - ринок чорних металів Англії;
- Operator - торговці цукром на Нью-Йоркській біржі;
- Dealer - торговці какао на Лондонській біржі;
- Principal - торговці кольоровими металами.

Другий вид операцій - коли експортер і торговельний посередник підписали договір про продаж товарів на певній території, у конкретний термін (вказуються й інші деталі) згідно з договором. Термінологія торговців за цим договором також різна:

- Distributor - США, Англія;
- Vertragshandler - Німеччина.

Отже, посередництво згідно з договором полягає в просуванні товарів від експортера до споживача, при цьому торговець зобов'язаний дотримуватися певних умов експортера.

З іншого боку у міжнародні практики виділяють класифікацію дилерських мереж за типом формування вертикальних маркетингових систем збуту [37]:

- міжнародні корпоративні (у рамках одного власника, прав власності);
- міжнародні договірні (у рамках договірних відносин і координуючих програм);
- міжнародні непрямого впливу (у рамках впливу, що визначається розміром, міццю, авторитетом в активах одного з учасників, що виконує роль лідера) [1].

Міжнародні корпоративні вертикальні системи об'єднують стадії виробництва і збуту під одним власником. Такі системи широко застосовуються компаніями, які прагнуть посилити контроль за каналами розподілу і сприяють реалізації єдиної маркетингової програми для усіх учасників збутової ланки.

Контроль у корпоративній вертикальній маркетинговій системі поширюється на дії учасників, що стосуються питань виходу на міжнародний ринок, процесів продажу, встановлення цін та захисту репутації компанії й її товару [19].

Міжнародні корпоративні вертикальні маркетингові системи можуть створюватись шляхом прямої та зворотної інтеграції. За прямої інтеграції виробник є власником збутових структур, у той час як при зворотній інтеграції - власником є підприємство роздрібної торгівлі.

Міжнародні договірні вертикальні системи складаються з незалежних організацій різних рівнів щодо виробництва та розподілу товарів, які пов'язані договірними відносинами. Контроль учасників каналу збуту обмежений умовами, зафіксованими в укладених між сторонами угодами. Такі маркетингові системи бувають трьох типів: добровільні ланцюги під егідою підприємств оптової торгівлі, кооперативи підприємств роздрібної торгівлі і франшизні організації [15]. Добровільні ланцюги під егідою підприємств оптової торгівлі передбачають організацію підприємством оптової торгівлі ланцюга підприємств роздрібної торгівлі з метою допомогти їм у конкурентній боротьбі з великими розподільчими мережами. Кооператив підприємств роздрібної торгівлі об'єднує групу незалежних підприємств роздрібної торгівлі для здійснення спільних закупівель та проведення загальної політики закупівлі і просування продукту. Членами кооперативу розробляється спільна рекламна компанія, а прибуток кожного учасника є пропорційним обсягу зроблених закупівель. Франшизні організації діють на підставі укладення договору (франшизи) між торговельним підприємством (франчайзером) та підприємством, що починає діяльність (франчайзі), за яким останній має право на здійснення певного виду діяльності під брендом першого та відповідно до певних правил або здійснювати продаж товарів. Вхідним квитком у даному разі є внесення початкового внеску (до якого часто додається виплата роялті – фіксованої суми чи відсотка від товарообороту) та виконання обов'язків щодо реконструкції торговельних приміщень та придбанні обладнання [32].

Варто зазначити, що у сфері мережевої торгівлі франчайзинг є найперспективнішим варіантом функціонування на зарубіжних ринках. Так, згідно з доповіддю Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) у 2010 р. діяльність на основі способів організації міжнародного виробництва, що не пов'язані з участю в капіталі, в усьому світі забезпечила обсяг продажів у сумі понад 2 трлн дол., у тому числі на франчайзинг припало 330-350 млрд дол. США [61]. Основний аргумент на користь франчайзера полягає в тому, що франчайзі самостійно здійснюють необхідні інвестиції в бізнес, що дозволяє постачальнику франшизи економити кошти, збільшуючи обсяги продажів, а покупець франшизи швидко налагоджує бізнес у межах стандартів продавця та з використанням популярності його торговельної марки.

Таким чином, дилерські мережі відіграють важливу роль у процесі доведення товарів та послуг до кінцевого споживача. Останнім часом спостерігається зміна ролі дилерської мережі під впливом наступних тенденцій у їх діяльності: глобалізація, дезінтермедіація, реінтермедіація та стрімкий розвиток мережі Інтернет. Усе це призводить до зростання ринкової сили дилерських мереж та розширення масштабів їх діяльності у сфері міжнародного товарного обміну. При цьому з'являються широкі можливості для появи нових типів дилерів, які забезпечують інфраструктуру для сучасних моделей ведення бізнесу. Нарешті «традиційні» дилерські мережі трансформуються у виробників послуг та комплексних рішень. Дилерські мережі інтегрують та координують зусилля зі створення цінності для забезпечення найкращих рішень задоволення потреб кінцевого споживача. Узагальнення міжнародного досвіду формування дилерських мереж дає підстави стверджувати, що одним із найбільш дієвих способів усунення конфліктів, які виникають між учасниками каналу розподілу, є формування горизонтальних та вертикальних маркетингових систем збуту. Міжнародна практика свідчить, що перевага надається складним вертикальним маркетинговим системам збуту, коли учасники міжнародних дилерських мереж пов'язані між собою тими чи іншими умовами і працюють як єдине ціле, тобто злагоджений взаємообумовлений механізм у формі внутрішньокорпоративної

торгівлі або торгівлі між афілійованими компаніями, або компаніями, що працюють на світовому ринку в рамках довгострокових торговельних угод та угод про співпрацю тощо.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності роботи дилерських мереж підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

В умовах ринкової економіки обсяг зовнішньоторговельного обороту формується на рівні дилерської мережі як підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності. При визначенні обсягу оптового зовнішньоторговельного обороту на рівні дилерської мережі головна увага приділяється задоволенню попиту з боку окремих дилерів та інших посередників, ефективному використанню наявних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів та досягненню певних результатів фінансово-господарської діяльності.

Це потребує визначення цільових меж діяльності дилерської мережі. Цільові межі діяльності дилерської мережі характеризують ряд показників, до визначення яких існує два основних підходи.

Для визначення необхідного обсягу зовнішньоторговельного обороту розраховують такі показники: «точка беззбитковості»; («поріг рентабельності») «точка мінімального рівня рентабельності».

Стосовно дилерської мережі під «точкою беззбитковості» розуміють такий обсяг зовнішньоторговельного обороту підприємства, при якому сума одержаного валового доходу (без ПДВ) дорівнює сумі поточних витрат, тобто досягається самоокупність діяльності.

Розрахунок «точки беззбитковості» (Тб) може бути проведений за наступною формулою [47]:

$$Tб = \frac{ПВ}{РКД - Рво_{зм}} \quad (1.1)$$

де: ПВ – обсяг умовно-постійних витрат обігу у вартісному вираженні;

РКД - рівень комерційного доходу, у відсотках до зовнішньоторговельного обороту;

Рво_{зм} - рівень змінних витрат обігу, у % до зовнішньоторговельного обороту.

Під «точкою мінімальної рентабельності» розуміють такий обсяг зовнішньоторговельного обороту підприємства, при якому сума валових доходів (без ПДВ) не лише покриває поточні витрати на здійснення господарської діяльності, а й утворює прибуток, розмір якого (після сплати податків) задовольняє уявлення власників підприємства про мінімальний рівень рентабельності на вкладений капітал.

Розрахунок «точки мінімальної рентабельності» (T_{MPP}) здійснюється за формулою [47]:

$$T_{MPP} = \frac{ПВ + ПР_{\min}}{РКД - Рво_{\text{зм}}} \quad (1.2)$$

де: $ПР_{\min}$ – обсяг цільового прибутку після сплати податкових платежів.

Можливий обсяг зовнішньоторговельного обороту розраховується економіко-статистичним методом.

Суть методу полягає у визначенні середньорічних темпів росту за ряд попередніх років. Враховуючи цей темп росту здійснюється планування зовнішньоторговельного обороту на наступний рік [17]:

$$T_{\text{можл}} = \frac{ТО_{\text{звіт}} \times Tr}{100} \quad (1.3)$$

де: $ТО_{\text{звіт}}$ – обсяг зовнішньоторговельного обороту звітного періоду, Tr – темп росту зовнішньоторговельного обороту в плановому періоді.

Оцінка можливого обсягу зовнішньоторговельного обороту підприємства може бути проведена не тільки на основі вивчення тенденції його розвитку, а й шляхом вивчення та прогнозування попиту споживачів [12, с. 131]

При використанні балансового методу обсяг ресурсозабезпеченого зовнішньоторговельного обороту визначається на основі інформації про планові обсяги надходжень товарів ($H_{пл}$), норматив потреби в утворенні товарних запасів ($HTЗ$) на кінець планового періоду ($ТЗ_к = HTЗ$), фактичний обсяг товарних запасів на початок періоду ($ТЗ_п$), плановий розмір іншого вибуття товарних ресурсів ($IB_{пл}$).

Для проведення розрахунку використовується наступна формула [47]:

$$T_{пл.тов.} = H_{пл} - IB_{пл} + (ТЗ_п - ТЗ_к) \quad (1.4)$$

де: $H_{пл}$ – заплановане надходження товарів на склад дилерської мережі (виходячи з графіка завезення та умов договорів); $ТЗ_п$ та $ТЗ_к$ – відповідно нормативи залишків товарних запасів на початок та кінець планового періоду (беруть середні фактичні нормативи, що затверджені на підприємстві); $IB_{пл}$ – спрогнозований обсяг іншого вибуття товарних запасів (може використовуватись нормативи убутку, псування та ін)

Таким чином, наведений підхід є універсальним, проте він не відображає повністю особливостей зовнішньоторговельного обороту дилерської мережі, які необхідні для адекватного визначення цільових меж його діяльності.

Складовим елементом «Break-Even-Analyse» [38] є розрахунок суми покриття (маржинального прибутку). Науковці пропонують розрізняти одноступінчастий (спрощений) та багаступінчастий розрахунок суми покриття. За спрощеною схемою сума покриття дорівнює різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно змінними витратами (рис. 1.7). Система розрахунку суми покриття, яка ґрунтується на простому розподілі витрат на постійні та змінні, вчені називають одноступінчастою системою «direct – costing».

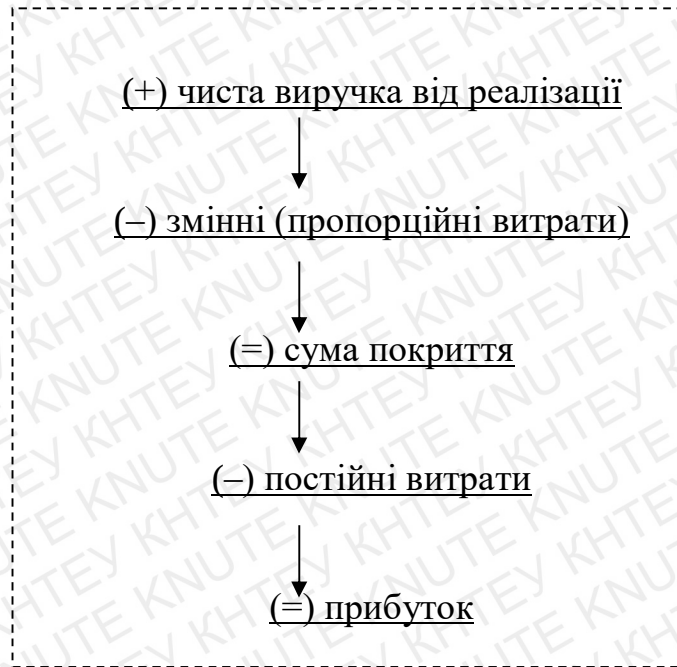


Рис. 1.7. Механізм визначення суми покриття та операційного прибутку за одноступінчастою схемою [5]

Суму покриття можна розраховувати як на весь обсяг реалізації, так і на одиницю продукції. В останньому випадку це різниця між оптовою ціною та умовно змінними витратами на реалізації одиниці продукції. В оптовій торгівлі сума покриття, як правило, відповідає торговельній націнці (зменшеній на величину непрямих податків). За допомогою показника суми покриття обчислюють приріст прибутку від оптової реалізації кожної додаткової одиниці продукції.

При вчені пропонують використовувати такий алгоритм розрахунку прибутку [5]:

$$П_n = N(p - v) - F, \quad (1.5)$$

де $П_n$ — прибуток від оптової реалізації n одиниць продукції (грн); N — кількість реалізованої продукції (шт. або інші натуральні одиниці); p — оптова

ціна одиниці продукції (грн); v — умовно змінні витрати на одиницю продукції (грн); F — умовно постійні витрати на збут реалізованої продукції (грн).

На рис. 1.8. наведена структурно-логічна схема розподілу постійних витрат за окремими рівнями їх формування, яка може бути взята за основу при розрахунку показників покриття по видам продукції. Залежно від рівня постійних витрат, який приймається в розрахунках, визначають суму покриття по i -му виду товару в залежності від центрів відповідальності.

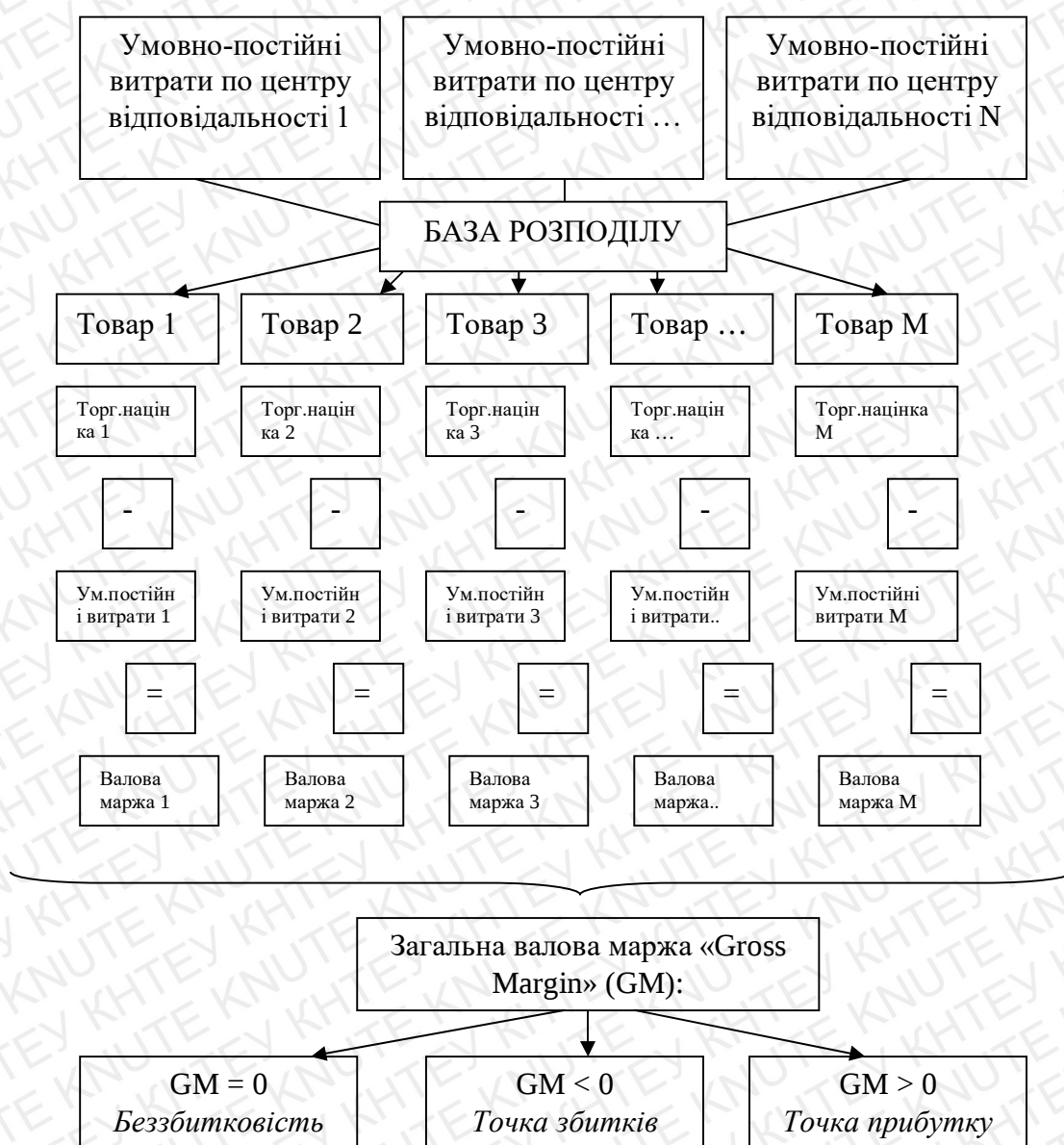


Рис. 1.8. Концептуальна схема визначення цільових меж діяльності дилерської мережі на основі системи «Difference Margin Analyse» [22]

Основним недоліком запропонованої системи простого директ-костингу є те, що за її використання сукупні постійні витрати враховуються без розподілу в розрізі окремих їх видів, груп продукції, центрів затрат, структурних підрозділів тощо. У разі реалізації багатьох видів продукції на оптовому підприємстві та наявності кількох центрів затрат такий підхід не дає можливості об'єктивно оцінити ефективність оптового продажу окремих видів товару. На практиці виникає необхідність розрахунку точки беззбитковості та показника суми покриття в розрізі окремих видів продукції, груп клієнтів, регіонів збуту продукції та по підприємству в цілому.

Перелік і склад умовно-постійних витрат обігу установлюються самим торговельним підприємством в залежності від його внутрішньої фінансової структури центрів відповідальності.

Науковці Віссема Х., Декстер О., Ліоні М. [22] пропонують розраховувати точку беззбитковості дилерської мережі на основі визначення показника покриття (Пп):

$$GR = 1 - \frac{v}{R_{net}} \quad (1.6)$$

Де, GR – показник покриття, v – обсяг змінних витрат дилерської мережі, R_{net} – чистий дохід.

Виручке від реалізації в точці беззбитковості науковці пропонують розраховувати як відношення між величиною постійних витрат та показником покриття [22] :

$$BEP_R = \frac{F}{GR} \quad (1.7)$$

Де, BEP_R - обсяг виручки в точці беззбитковості (Break Even Point), F - обсяг постійних витрат, GR – показник покриття.

Досить часто в процесі визначення цільових меж діяльності підприємства постає завдання розрахувати виручку від реалізації (відповідно обсяг продажу) у

точці беззбитковості щодо товарів, які ще не вироблені і не поставлені з боку торговельного підприємства. Тобто, прогнозована собівартість закупівлі (змінні витрати) є невизначеною. У такому разі для розрахунків цільових меж діяльності вчені Бакстер В., Трелоні Г. [13] пропонують використати такі математичні формули:

$$BEP_R = \frac{F}{1} - \frac{v}{p} \quad (1.8)$$

$$BEP_Q = \frac{F}{p} - v \quad (1.9)$$

Де, BEP_R — виручка від реалізації в точці беззбитковості (грн); BEP_Q — обсяг реалізованої продукції в точці беззбитковості (шт. або інші натуральні одиниці), v — вартість закупівлі 1-ї одиниці товару, p — ціна реалізації.

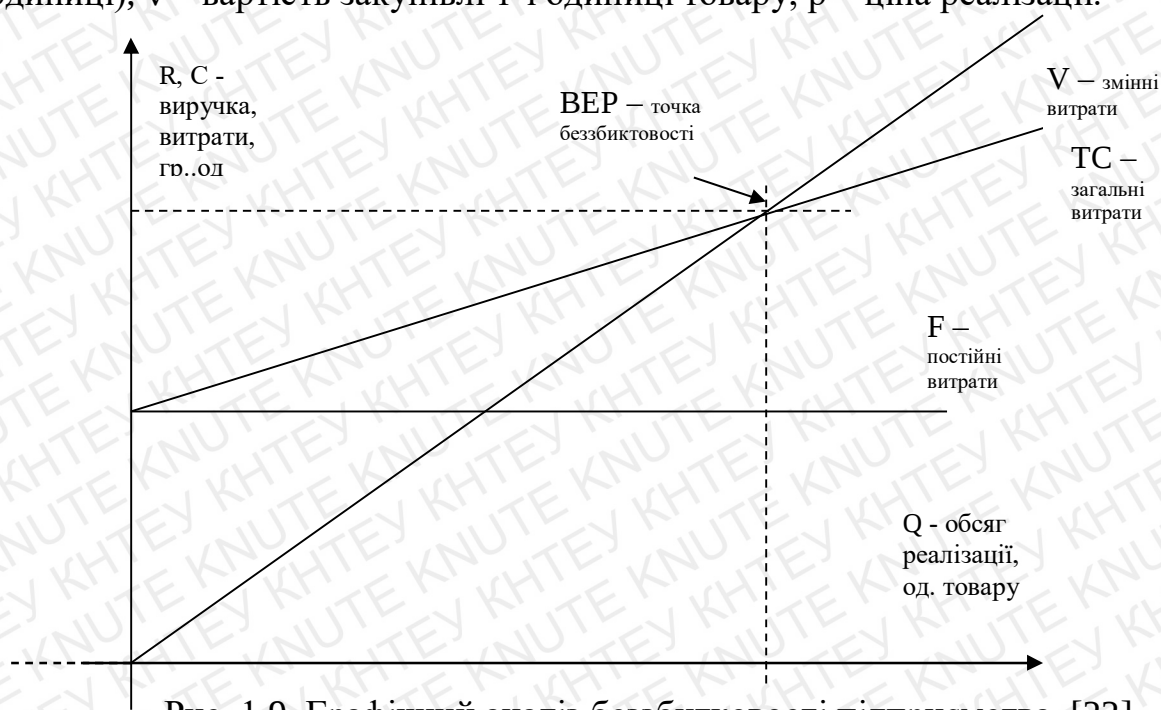


Рис. 1.9. Графічний аналіз беззбитковості підприємства [22]

У тому разі, якщо планується закупівля принципово нової продукції (яка не має визначеної бухгалтерської собівартості на момент реалізації) а також порівняльні ціни на яку на ринку відсутні, на основі розрахунку суми покриття можна розрахувати мінімальні ціни, за яких забезпечується беззбиткова реалізація

продукції. На основі перетворень у формулі 1.8 отримуємо алгоритм розрахунку мінімальних цін:

$$p = \frac{F}{O} + v \quad (1.10)$$

Аналіз цільових меж діяльності підприємства може проводитися як за допомогою відповідних математичних розрахунків, так і шляхом побудови графіків. У разі використання графічного методу аналізу цільових меж діяльності вважається точка перетину лінії сукупних (повних) затрат та лінії, яка характеризує виручку від реалізації продукції (див. рис. 1.9).

Проаналізувати ефективність торговельно-посередницької діяльності на зовнішньому ринку можна за допомогою оцінки ряду показників.

Показник прибутковості ЗЕД:

$$Езед = Пзед / Qp \times 100\%, \quad (1.11)$$

Де, Пзед – обсяг прибутку від здійснення торгово-посередницьких операцій;
Qp – обсяг експорту в зовнішніх операціях.

Однак, при аналізі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, залежність ефективності від прибутку та розміру ресурсів не так сильно, як залежність розміру прибутку від величини вкладених ресурсів та їх ефективності, а саме:

$$Пзед = (Qp \times Езед) / 100\%, \quad (1.12)$$

Обсяг вкладених ресурсів формує зовнішньоекономічний потенціал підприємства в умовах сучасного розвитку конкуренції на зовнішньому ринку. Оскільки, ресурси, які можуть бути залучені у розвиток зовнішньоекономічних відносин, формуються з власних та залучених ресурсів підприємства, формула 1.3 набуває наступний вигляд:

$$Пзед = (A + Di + Dd + Dk + Kb + Kф + Ip) \times Езед / 100\%, \quad (1.13)$$

де, А – амортизація;

D_i – дохід від реалізації фінансово містких ресурсів;

D_d – грошові засоби інших підприємств;

D_k – дохід від участі в капіталі інших підприємств;

K_b – дохід у вигляді дивідендів за придбаними акціями та відсотків за наданими позиками;

K_f – іноземні інвестиції;

I_p – банківські кредити.

Економічний ефект підприємства, що перейшло на виробництво спеціалізованої продукції на експорт, можна виразити за допомогою формули:

$$\text{Еспец} = \sum (P_{ei} - Z_{vi}) \times O_{pei} + E_{кц}, \quad (1.14)$$

де, P_{ei} – виручка від реалізації i -ої продукції на зовнішньому ринку;

Z_{vi} – витрати на реалізацію одиниці i -ої продукції на експорт;

O_{pei} – кількість i -ої продукції, що реалізується на експорт;

$E_{кц}$ – ефект концентрації виробництва.

Економічна ефективність спеціалізації й кооперації є результатом організаційно-планових заходів і підвищення технічного рівня виробництва. Ефективність, організаційно-планових заходів забезпечується зниженням собівартості внаслідок росту продуктивності праці й зменшенням витрат на виробництво одиниці продукції. Основна частка економічного ефекту від спеціалізації визначається підвищенням технічного рівня виробництва і якості продукції, що здійснюються одночасно.

Економічна ефективність спеціалізації й кооперації торговельного виробництва визначається створенням сприятливих умов для впровадження ефективних засобів комплексної механізації й автоматизації виробництва. Спеціалізація забезпечує більше повне використання діючого устаткування, оскільки будь-яка високопродуктивна машина може бути використана на повну потужність тільки при постійному випуску однорідної продукції на основі її

уніфікації й стандартизації. На спеціалізованих підприємствах технічний рівень виробництва значно вище, ніж на універсальних [25].

Важливими узагальнюючими показниками ефективності здійснення торговельно-посередницької діяльності є показники рентабельності та ділової активності.

Показники рентабельності розраховуються за наступною формулою:

$$P = \Phi P / P \times 100\% \quad (1.15)$$

Де, P – рівень рентабельності, виражений у %, ΦP – обсяг фінансового результату діяльності торговельного посередника, P – показник ресурсу або іншого параметра, відносно якого визначається рівень рентабельності.

Слід зазначити, що в якості параметра рентабельності може бути обрано показників виручки від реалізації, активів, власного капіталу, витрат на оплату праці, тощо.

Показники рентабельності розраховуються за наступною формулою:

$$P = \Phi P / P \times 100\% \quad (1.15)$$

Де, P – рівень рентабельності, виражений у %, ΦP – обсяг фінансового результату діяльності торговельного посередника, P – показник ресурсу або іншого параметра, відносно якого визначається рівень рентабельності.

Отже, основними формування ефективності дилерських мереж є особливості та характер здійснення зовнішньоторговельних операцій в середні мережі, порядок вертикальної інтеграції всередині дилерської мережі, характер угод між виробником та дилером. На основі оцінки різних показників ефективності можна дійти висновків щодо доцільності реалізації тих чи інших видів товарів, мінімальних цін або обсягів реалізації, які забезпечують беззбиткову діяльність. Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно дилерська мережа працює (у разі її прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі

збитковості). На підставі відповідних висновків розробляються рекомендації щодо шляхів зменшення збитковості та збільшення прибутковості операційної діяльності дилерських мереж. При аналізі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, залежність ефективності від прибутку та розміру ресурсів не так сильно, як залежність розміру прибутку від величини вкладених ресурсів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

Можна виокремити три основні особливості формування дилерської мереж відповідно до підходу посередництва. По-перше, високий ступінь розвитку дилерських мереж є характерним для суспільства з високим рівнем поділу праці. По-друге, сутність дилерства полягає в зменшенні трансакційних витрат; посередницькі послуги, пов'язані зі зменшенням трансакційних витрат (послуги з трансакцій), можуть носити характер як юридичних, так і фактичних дій. По-третє, ступінь спеціалізації дилерів зростає відповідно до ступеня підвищення рівня поділу праці в суспільстві.

Дилерські мережі відіграють важливу роль у процесі доведення товарів та послуг до кінцевого споживача. Останнім часом спостерігається зміна ролі дилерської мережі під впливом наступних тенденцій у їх діяльності: глобалізація, дезінтермедіація, реінтермедіація та стрімкий розвиток мережі Інтернет. Усе це призводить до зростання ринкової сили дилерських мереж та розширення масштабів їх діяльності у сфері міжнародного товарного обміну. При цьому з'являються широкі можливості для появи нових типів дилерів, які забезпечують інфраструктуру для сучасних моделей ведення бізнесу. Нарешті «традиційні» дилерські мережі трансформуються у виробників послуг та комплексних рішень. Дилерські мережі інтегрують та координують зусилля зі створення цінності для забезпечення найкращих рішень задоволення потреб кінцевого споживача. Узагальнення міжнародного досвіду формування дилерських мереж дає підстави

стверджувати, що одним із найбільш дієвих способів усунення конфліктів, які виникають між учасниками каналу розподілу, є формування горизонтальних та вертикальних маркетингових систем збуту. Міжнародна практика свідчить, що перевага надається складним вертикальним маркетинговим системам збуту, коли учасники міжнародних дилерських мереж пов'язані між собою тими чи іншими умовами і працюють як єдине ціле, тобто злагоджений взаємообумовлений механізм у формі внутрішньокорпоративної торгівлі або торгівлі між афілійованими компаніями, або компаніями, що працюють на світовому ринку в рамках довгострокових торговельних угод та угод про співпрацю тощо.

Основними факторами формування ефективності дилерських мереж є особливості та характер здійснення зовнішньоторговельних операцій в середній мережі, порядок вертикальної інтеграції всередині дилерської мережі, характер угод між виробником та дилером. На основі оцінки різних показників ефективності можна дійти висновків щодо доцільності реалізації тих чи інших видів товарів, мінімальних цін або обсягів реалізації, які забезпечують беззбиткову діяльність. Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно дилерська мережа працює (у разі її прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі збитковості). На підставі відповідних висновків розробляються рекомендації щодо шляхів зменшення збитковості та збільшення прибутковості операційної діяльності дилерських мереж. При аналізі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, залежність ефективності від прибутку та розміру ресурсів не так сильно, як залежність розміру прибутку від величини вкладених ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЛАКІ ЛУК» В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз показників фінансової та міжнародної економічної діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК»

Досліджуване підприємство ТОВ «ЛАКІ ЛУК» спеціалізується на імпорті в Україну одягу та аксесуарів (капелюхів, шарфів та сонцезахисних окулярів). Підприємство було засноване у 2008 році. На сьогодні воно нараховує 14 магазинів (торговельних філіалів) по м. Києву, які формують дилерську мережу підприємства.

Основними видами товарів, які реалізує ТОВ «ЛАКІ ЛУК» є:

- капелюхи для чоловіків;
- капелюхи для жінок;
- сонцезахисні окуляри;
- шарфи жіночі.

Підприємство ТОВ «ЛАКІ ЛУК» успішно співпрацює із всесвітньо відомими європейськими брендами. Торгівля імпортною продукцією є основним напрямком діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК». З моменту свого створення підприємство завжди здійснювало діяльність у сфері організації дилерської мережі.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства. У табл. 2.1. наведено показники динаміки

Таблиця 2.1

Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр.

Стаття	Роки					Абсолютне відхилення, тис.грн				Відносне відхилення			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64598	61151	88491	59951	84277	-3448	27340	-28539	24325	-5	45	-32	41

Продовження табл. 2.1													
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47622	45640	65235	44745	62128	-1982	19595	-20490	17383	-4	43	-31	39
Валовий: прибуток	16977	15510	23256	15206	22148	-1466	7745	-8050	6942	-9	50	-35	46
Інші операційні доходи	1139	1258	1559	1233	1485	119	302	-326	252	10	24	-21	20
Адміністративні витрати	3544	3226	4854	3163	4623	-317	1628	-1691	1460	-9	50	-35	45
Витрати на збут	2594	2044	3553	2004	3383	-549	1508	-1549	1379	-21	74	-44	69
Інші операційні витрати	417	405	571	397	544	-12	166	-174	147	-3	41	-31	37
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	11561	11093	15837	10875	15084	-468	4745	-4962	4208	-4	43	-31	39
Інші доходи	73	89	100	87	95	16	11	-13	8	21	13	-13	9
Фінансові витрати	884	853	1210	836	1152	-30	357	-374	316	-3	42	-31	38
Втрати від участі в капіталі	11	14	14	13	13	3	1	-1	0	29	4	-7	1
Інші витрати	155	101	212	99	202	-54	111	-114	103	-35	111	-54	105
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	10586	10215	14501	10015	13811	-371	4287	-4487	3796	-4	42	-31	38
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1906	1839	2611	1803	2486	-67	771	-808	683	-3	42	-31	38
Чистий фінансовий результат: прибуток	8680	8375	11891	8212	11325	-304	3515	-3679	3113	-4	42	-31	38

З даних табл. 2.1, можемо бачити, що чистий дохід від реалізації товарів на підприємстві ТОВ «ЛАКІ ЛУК» збільшився у 2017 році порівняно з 2016 роком на 24325 тис. грн. (41%), собівартість від реалізації за наведений же період також збільшилась на 17383 тис. грн. (39%). Варто звернути увагу на динаміку показника валового прибутку, що відображає загальну комерційну ефективність роботи підприємства. Даний показник зріс у 2017 році на 6942 тис. грн. (46%), у той же час обсяг інших операційних доходів збільшився на 252 тис. грн. (20%).

Собівартість реалізованих товарів повторювала динаміку показника чистого доходу, збільшившись у 2017 році на 17383 тис.грн. Обсяг адміністративних витрат збільшилися в 2017 році проти 2016 року на 1460 тис. грн. (+45%), а витрати на збут зросли на 1379 тис.грн (+69%).

Упродовж 2017 року обсяги фінансового результату від операційної діяльності склали 15084 тис.грн, що на 4208 (+39%) тис.грн більше порівняно з аналогічним показником 2016 року. Чистий фінансовий результат підприємства збільшився на 3113 тис.грн (+36%) у 2017 році порівняно з рівнем 2016 року.

Для оцінки майнового потенціалу ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 роки було проаналізовано показники Звіту про фінансовий стан підприємства (форма № 1). Аналіз динаміки активів та капіталу та ТОВ «ЛАКІ ЛУК» наведено в таблиці Б.1 (Додаток Б).

Упродовж 2016 року порівняно з 2015 р. відбулось зменшення величини активів ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на 3858,0 тис. грн., або на 7,7%. Впродовж 2017 року порівняно з 2016 роком динаміка до зниження активів підприємства продовжилася – обсяг активів зменшився на 1003,0 тис. грн., або на 2,2%. Обсяг необоротних активів за 2016 рік порівняно з 2015-м роком знизився на 1514,0 тис. грн., або на 9,9%. В той же час упродовж 2017 року порівняно з 2016 роком обсяг необоротних активів збільшився на 545,0 тис. грн., або на 3,9%. Також в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився обсяг оборотних активів на 2344 тис. грн., або на 6,7%, у тому числі за рахунок зниження обсягу матеріальних запасів на 1604 тис. грн., або на 6,5%. У 2017 році порівняно з 2016 роком оборотні активи зменшилися на 1548 тис. грн., або на 4,7%, у тому числі за рахунок зниження обсягу матеріальних запасів на 1133 тис. грн., або на 4,9%. В 2017 р. порівняно з 2016 р. зменшився обсяг дебіторської заборгованості товарного характеру на 966 тис. грн., або на 22,6% , а у 2016 році порівняно з 2015 роком зниження даного показника складало 310 тис.грн. Обсяг матеріальних активів підприємства не мав стійкої тенденції, зокрема він значно знизився у 2016-2017 році. Обсяги пасивів підприємства повторювали динаміку обсягу активів. Упродовж 2015-2017 років можна було спостерігати скорочення обсягу власного капіталу та зростання рівня позикового фінансування діяльності. Скорочення обсягу активів та капіталу у 2015-2017 роках було зумовлено зростанням дефіциту фінансування оборотних активів, що сприяло зниженню обсягів товарно-матеріальних запасів та дебіторської заборгованості.

Надалі варто охарактеризувати особливості динаміки показників фінансового стану підприємства за 2013-2017 роки. Динаміку показників платоспроможності та фінансового стану наведено в табл. 2.2 – 2.3.

Таблиця 2.2

Показники платоспроможності підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр.

Показник	Станом на дату:					Абсолютне відхилення, пунктів			
	31.12	31.12	31.12	31.12	31.12				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Коефіцієнт загального покриття	0,866	0,906	0,946	0,989	0,834	0,040	0,040	0,043	-0,155
Коефіцієнт проміжного покриття	0,262	0,273	0,284	0,296	0,251	0,011	0,011	0,012	-0,045
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,024	0,025	0,026	0,027	0,020	0,001	0,001	0,001	-0,007

Динаміка коефіцієнтів ліквідності і платоспроможності характеризує ситуацію, при якій рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами менший від 1. Наведена ситуація свідчить про те, що рівень платоспроможності підприємства як незадовільний. Також підприємство має протягом усього досліджуваного періоду досить низькі коефіцієнти проміжного покриття та абсолютної ліквідності.

Оцінюючи показники фінансового стану, варто відмітити, що коефіцієнт фінансової автономії мав тенденцію до скорочення у 2015-2017 роках, що зумовлювалося скорочення обсягів власного капіталу. Відповідно, показник позикового фінансування мав тенденцію до зростання. Наведена ситуацію спричиняла до від'ємного значення власного оборотного капіталу, тобто оборотні активи були повністю профінансовані за рахунок позикових фінансових ресурсів.

Рівень забезпеченості власними оборотними засобами на кінець 2017 року становив -0,199, що також спричиняло і від'ємне значення коефіцієнта маневренності власного капіталу, значення якого на 01.01.2018 склало -0,757. Це негативно позначається на загальному фінансовому стані досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр.

Показник	Станом на дату:					Абсолютне відхилення, пунктів			
	31.12	31.12	31.12	31.12	31.12				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
коефіцієнт фінансової автономії	0,193	0,219	0,244	0,269	0,180	0,027	0,025	0,025	-0,090
коефіцієнт позикового фінансування	0,807	0,781	0,756	0,731	0,820	-0,027	-0,025	-0,025	0,090
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,154	-0,104	-0,057	-0,011	-0,199	0,050	0,047	0,046	-0,188
коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,546	-0,326	-0,162	-0,029	-0,757	0,219	0,164	0,133	-0,728
коефіцієнт фінансового леверіджу	4,190	3,561	3,091	2,712	4,565	-0,628	-0,470	-0,380	1,853

Значення коефіцієнта фінансового леверіджу свідчить про зростання обсягів позикового фінансування. Тобто рівень залучення позикового капіталу у 2017 році зріз у 1,853 рази порівняно з 2016-м роком.

Розглянемо динаміку показників ділової активності підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» (табл. 2.4). Коефіцієнт оборотності активів у 2013 році становив 1,235 пункти, а у 2017 році його значення вже склало 1,831 пункти. Можемо зробити висновок про те, що обсяг фінансування активів підприємства у 2017 році скоротився порівняно з 2013-м роком, а активи стали обератитися на 59,4% швидше. Аналогічний висновок можна зробити для показника оборотності матеріальних запасів. Коефіцієнт оборотності запасів у 2013 році становив 2,621 пункти, а у 2017 році його значення вже склало 3,772 пункти. Можна зробити висновок про те, що обсяг фінансування запасів підприємства у 2017 році

скоротився порівняно з 2013-м роком, а самі запаси стали обертатися на 124,3 % швидше.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр.

Показник	Значення по рокам					Абсолютне відхилення, пунктів			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Коефіцієнт оборотності активів	1,235	1,061	1,670	1,237	1,831	-0,173	0,609	-0,433	0,594
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,621	2,222	3,454	2,528	3,772	-0,400	1,232	-0,926	1,243
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,947	11,851	18,468	13,548	22,253	-2,096	6,617	-4,920	8,705
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,772	7,831	12,755	9,782	12,061	-0,941	4,924	-2,972	2,279
Період обороту запасів	137,3	162,0	104,2	142,4	95,5	24,7	-57,8	38,2	-46,9
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	25,8	30,4	19,5	26,6	16,2	4,6	-10,9	7,1	-10,4
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	41,0	46,0	28,2	36,8	29,8	4,9	-17,7	8,6	-7,0
Тривалість операційного циклу	163,1	192,4	123,7	169,0	111,6	29,3	-68,7	45,3	-57,3
Тривалість фінансового циклу	122,1	146,4	95,5	132,2	81,8	24,3	-50,9	36,7	-50,4

Динаміка показників тривалості операційного циклу свідчить, що в цілому підприємство поступово зменшувало даний показник. Така ситуація була зумовлена скорочення періоду обороту запасів у 2017 році на 46,9 дні, зниження строку погашення дебіторської заборгованості на 10,4 дні. Строк погашення кредиторської заборгованості також скоротився на 7 днів.

Проведемо оцінку динаміки рентабельності підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності діяльності підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК»
за 2013-2017 рр.**

Показник	Значення по рокам					Абсолютне відхилення, пунктів			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013 - 2014	2014 - 2015	2015- 2016	2016- 2017
Рентабельність активів, %	16,6	14,5	22,4	16,9	24,6	-2,1	7,9	-5,5	7,7
Рентабельність власного капіталу, %	94,2	70,7	97,1	66,1	109,4	-23,5	26,3	-31,0	43,3
Рентабельність реалізації, %	13,4	13,7	13,4	13,7	13,4	0,3	-0,3	0,3	-0,3
Рентабельність операційних витрат, %	16,0	16,3	16,0	16,3	16,0	0,3	-0,3	0,3	-0,3

Рівень рентабельності активів підприємства в 2016 році зменшився порівняно з 2015 на 5,5% пункти, а у 2017 році порівняно з 2016 –м роком – зріс на 7,7 %. Рівень рентабельності власного капіталу в 2016 році зменшився порівняно з 2015 роком на 31 пункти, а у 2017 році порівняно з 2016 роком – зріс на 43,3. Рівень рентабельності реалізації в 2016 році становив 13,7 %, що на 0,3% більше проти 2015 року. У 2017 році рентабельність реалізованої продукції зменшилась на 0,3% проти рівня 2016-го року. Наведені показники свідчать про зниження загальної економічної ефективності здійснення діяльності підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2016 році та її зростання у 2017 році.

Надалі проведемо аналіз міжнародної економічної діяльності підприємства. Проаналізуємо показники імпорту підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» (табл. 2.6).

Проаналізувавши загальний обсяг імпорту підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр. можна зробити висновок, що показники імпорту мають постійну тенденцію до зростання. При цьому у 2016-2017 рр. частка імпорту в вартості реалізованих товарів збільшилася майже вдвічі. Так, у 2013 році обсяг імпорту становив 1218 тис.євро або 13154,4 тис.грн, що складало 27,6% від загального обсягу собівартості. Решта 72,4% продукції підприємство закуповувало у посередника, який здійснював завезення товарів на територію України.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів імпорту товарів підприємством ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр. (тис.грн.)

№ з/п	Показник	Період								
		2013	2014		2015		2016		2017	
		Факт	Факт	Темп приросту ланцюговий, %	Факт	Темп приросту ланцюговий, %	Факт	Темп приросту ланцюговий, %	Факт	Темп приросту ланцюговий, %
1	Обсяг реалізації товарів (чистий дохід), тис.грн	47622	45640	-4,2	65235	42,9	44745	-31,4	62128	38,8
2	Обсяг імпорту, тис.дол	1218	1270,5	4,3	1302	2,5	1470	12,9	1627,5	10,7
3	Середньорічний курс	10,8	17,3	60,2	23,85	37,9	27,92	17,1	31,3	12,1
4	Вартість імпорту у тис.грн	13154,4	21979,7	67,1	31052,7	41,3	41042,4	32,2	50940,8	24,1
5	Частка імпорту в обсягах реалізації товарів, %	27,6	48,2	74,3	47,6	-1,2	91,7	92,7	82,0	-10,6

У 2015 році показник частки імпорту у обсягах реалізації товарів складав 47,6%. Досить суттєве зростання показника частки імпорту в обсягах реалізації товарів відбулося у 2016 році - на 91,7%.

Відмітимо, що у 2014-2015 роках обсяги закупівлі товарів через посередника суттєво зменшились і підприємство почало нарощувати прямий імпорт. У 2017 році частка імпорту у собівартості становила вже 81,9%.

Для більш детального аналізу міжнародної економічної діяльності слід проаналізувати динаміку товарної та географічної структури імпорту підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК».

У табл. 2.7 наведено показники обсягу імпорту товарів підприємством у розрізі товарних позицій.

Таблиця 2.7

Аналіз товарної структури імпорту підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр. (тис.євро.)

№ з/п	Показник	Період								
		2013	2014		2015		2016		2017	
		Факт	Факт	Темп приросту ланцюговий, %	Факт	Темп приросту ланцюговий, %	Факт	Темп приросту ланцюговий, %	Факт	Темп приросту ланцюговий, %
1	капелюхи жіночі	592,2	622,7	5,2	641,6	3,0	667,8	4,1	902,0	35,1
2	капелюхи чоловічі	241,5	257,3	6,5	262,5	2,0	290,9	10,8	295,1	1,4
3	окуляри сонцезахисні	148,1	152,3	2,8	156,5	2,8	182,7	16,7	168,0	-8,0
4	шарфи жіночі	190,1	200,6	5,5	202,7	1,0	277,2	36,8	211,1	-23,8
5	аксесуари	46,1	37,6	-18,4	38,7	2,9	51,4	32,8	51,3	-0,2
6	Всього	1218	1270,5	4,3	1302	2,5	1470	12,9	1627,5	10,7

Таким чином, імпорт капелюхів жіночих має найбільші показники зростання у 2017 році 35,1%, закупівля капелюхів чоловічих зросла на 1,4 %, імпорт окулярів сонцезахисних скоротився на 8,0 %, але слід зазначити що це позначилося на динаміці зростання імпорту. За 2015-2016 рр. зростання імпорту становило 12,9%, а у 2016-2017 рр. загальний обсяг імпорту збільшився на 10,7%.

Проаналізуємо товарну структуру імпорту товарів ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр. (рис.2.1).

Таким чином, з графіка можна побачити, що частка імпорту капелюхів жіночих є найбільшою і мала тенденцію до зростання, особливо в 2017 р. Імпорт капелюхів чоловічих має стабільні показники, в порівнянні з 2016 р. у 2017 р. частка імпорту дещо знизилася. Розглянувши товарну структуру імпорту можна зробити висновок, що вона є приблизно стабільною, що свідчить про стабільність

попиту на окремі категорії товарів. Це є позитивним фактором роботи підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК».

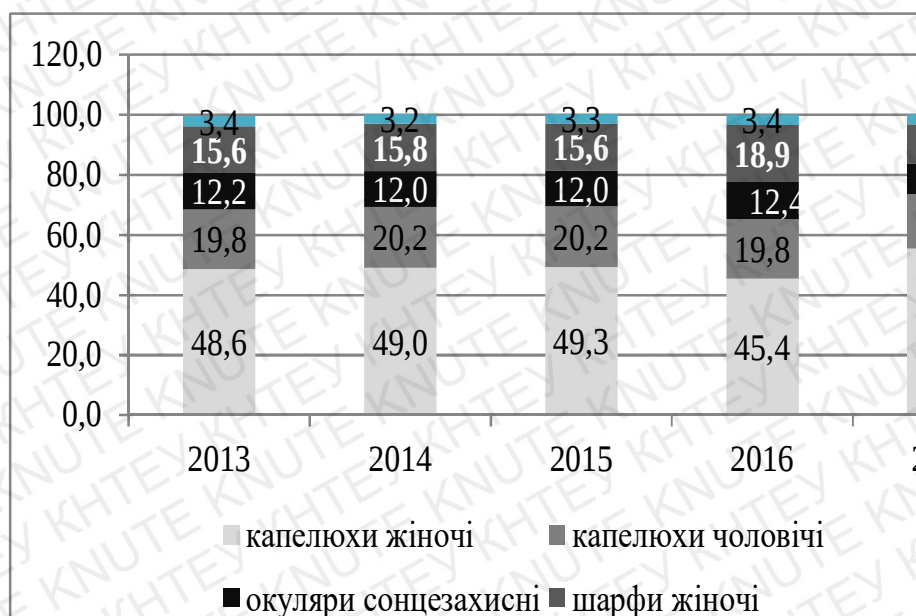


Рис. 2.1. Товарна структура імпорту товарів підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017рр., %

Дослідивши товарну структуру імпорту товарів слід приділити увагу географічній структурі імпорту підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК». У таблиці 2.8 наведено показники імпорту товарів з різних країн ЄС. Серед постачальників є підприємства Німеччини, Франції, Іспанії та Італії.

Таблиця 2.8

Аналіз географічної структури імпорту підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр.(тис.євро.)

	Показник	Період								
		2013	2014		2015		2016		2017	
		Факт	Факт	Темп приросту ланцюговий, %	Факт	Темп приросту ланцюговий, %	Факт	Темп приросту ланцюговий, %	Факт	Темп приросту ланцюговий, %
1	Німеччина	727,7	701,4	-3,6	710,9	1,4	840	18,2	917,7	9,3
2	Італія	85,1	74,6	-12,3	67,2	-9,9	72,5	7,9	76,7	5,8
3	Франція	38,9	83	113,4	85,1	2,5	115,5	35,7	140,7	21,8
4	Іспанія	366,3	411,5	12,3	438,8	6,6	442	0,7	492,4	11,4
5	Всього	1218	1270,5	4,3	1302	2,5	1470	12,9	1627,5	10,7

Таким чином, найбільшим імпортером товарів для підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» є Німеччина, для якої обсяг закупівель у 2017 р. зріс на 9,3 % в порівнянні з 2016 р., Іспанія - зросла на 11,4%, Франція - зросла на 21,8 %, обсяг імпорту з Італії з 2013 по 2016 рр. скорочувався, тільки в 2017 р. збільшився в порівнянні з 2016 р. У 2017 році з Німеччини було імпортовано товарів загальною вартістю 917,7 тис.євро, а з Іспанії – 492,4 тис.євро. Розглядаючи географічну структуру імпорту, варто зазначити, що в останні роки більшість продукції, імпортованої з Європи, насправді виготовлена в Китаї під європейськими брендами.

Детальніше розглянемо географічну структуру на графіку рис.2.2.

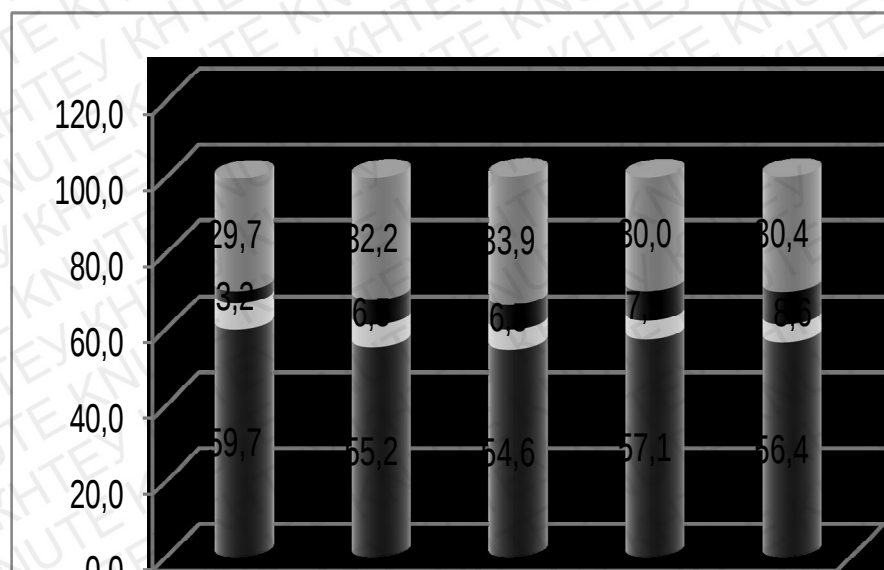


Рис. 2.2 Аналіз географічної структури імпорту підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017рр.

Проаналізувавши графік можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «ЛАКІ ЛУК» стабільно співпрацює з німецькими та іспанськими компаніями, у відсотковій частці закупівель видно, що ці країни є постійними постачальниками товарів, і хоч відсоток від загальних закупівель знижується, але у грошовому виразі обсяги зростають. Підприємство також має стабільні відносини з Францією. Ситуація з закупівлями у Італії дещо інша, частка імпорту

зменшується. Відділ імпорту підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» ретельно обирає постачальників для закупівлі товарів, після ретельних досліджень, аналізу та моніторингу ринку були обрані постачальники з найвигіднішими умовами співробітництва.

Отже, у даному питанні було проаналізовано основні показники фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності підприємства. Обсяги доходів підприємства поступово зростали, за виключенням спаду у 2015 році, пов'язаного з наслідками фінансової та політичної кризи. Обсяги активів та капіталу також мав тенденцію до скорочення. Рівень рентабельності активів підприємства в 2016 році зменшився порівняно з 2015 на 5,5% пункти, а у 2017 році порівняно з 2016 –м роком – зріс на 7,7 %. Рівень рентабельності власного капіталу в 2016 році зменшився порівняно з 2015 роком на 31 пункти, а у 2017 році порівняно з 2016 роком – зріс на 43,3. Підприємство має незадовільний рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Упродовж 2016 року порівняно з 2015 р. відбулось зменшення величини активів ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на 3858,0 тис. грн., або на 7,7%. Впродовж 2017 року порівняно з 2016 роком динаміка до зниження активів підприємства продовжилася – обсяг активів зменшився на 1003,0 тис. грн., або на 2,2%. Частка імпорту капелюхів жіночих є найбільшою і мала тенденцію до зростання, особливо в 2017 р. Імпорт капелюхів чоловічих має стабільні показники, в порівнянні з 2016 р. у 2017 р. частка імпорту дещо знизилася. У 2014-2015 роках обсяги закупівлі товарів через посередника суттєво зменшились і підприємство почало нарощувати прямий імпорт. У 2017 році частка імпорту у собівартості становила вже 81,9%. Найбільшим імпортером товарів для підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» є Німеччина, для якої обсяг закупівель у 2017 р. зріс на 126 % в порівнянні з 2013 р.

2.2. Порівняльний аналіз стратегій дилерських мереж ТОВ «ЛАКІ ЛУК» при виході на зовнішній ринок

Формування стратегії дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д.

Ієрархію стратегічних цілей наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Ієрархія стратегічних цілей міжнародної стратегії формування дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК»

№	Цілі вищого рівня	Цілі середнього рівня	Цілі нижнього рівня
1	Зростання ринкової частки підприємства	1.1 Удосконалення системи збуту продукції	1.1.1 Оптимізація логістики 1.1.2 Оптимізація каналів збуту 1.1.3 Оптимізація засобів стимулювання збуту
		1.2 Удосконалення маркетингової діяльності	1.2.2 Удосконалення засобів реклами 1.2.3 Формування бренду підприємства 1.2.3 Вироблення ефективних комунікацій
2	Зростання ринкової вартості підприємства	2.1 Удосконалення системи фінансового управління	2.1.1 Оптиміальне управління необоротними активами 2.1.2 Оптиміальне управління оборотними активами 2.1.3 Забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості
		2.2 Удосконалення системи управління персоналом	2.2.1 Мотивація персоналу 2.2.2 Оптимізація методів управління

Розглядаючи особливості міжнародної стратегії формування дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» пропонуємо розглянути систему стратегічних цілей, які були сформульовані для розвитку дилерської мережі. Варто відмітити, що

рівні (ієрархія) стратегічних цілей підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» перебувають у такій ієрархічній підпорядкованості:

- цілі вищого рівня (визначають на рівні загального управління підприємством, призначені для стратегічного планування);
- цілі середнього рівня (визначають на рівні підрозділів для менеджерів середньої ланки, мають переважно тактичне значення);
- цілі нижнього рівня (встановлюють для нижнього рівня управління, робочих місць, мають оперативний характер).

При цьому цілі більш високого рівня завжди є масштабними за змістом, а досягнення їх розраховане на тривалий час. Реалізації їх досягнення сприяє досягнення цілей нижчого (середнього і нижнього) рівня.

Для формулювання стратегічних цілей у процесі формування стратегії розвитку дилерської мережі на підприємстві його керівництвом використовується підхід «дерево цілей». Розробка ієрархії стратегічних цілей здійснюється методом декомпонування.

Директор підприємства пояснює, що «Дерево цілей» дає змогу описати їх ієрархію цілей. Для цього він особисто із своїм заступником здійснюють послідовне декомпонування головної мети на підцілі за такими правилами:

- загальна мета повинна містити опис кінцевого результату, пов'язаного з місією і стратегічним баченням;
- при розгортанні загальної мети в ієрархічну структуру цілей необхідно враховувати, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною умовою досягнення цілі попереднього рівня;
- при формулюванні цілей необхідно описувати бажані результати, а не способи їх досягнення;
- підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від одної і не виводитися одна з одної;
- основа «дерева цілей» повинна містити завдання, тобто опис робіт, які можуть бути виконані у певний спосіб й у встановлений термін.

Процес формування стратегічних цілей розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» з використанням методу декомпонування можна зобразити у вигляді табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Процес формування стратегічних цілей з використанням методу декомпонування на підприємстві ТОВ «ЛАКІ ЛУК»

№	Етап процесу формування стратегічних цілей	Відповідальний за етап	Очікувані результати
1	Розробка стратегічних цілей вищого рівня	Керівник підприємства	Визначено конкретні стратегічні цілі вищого рівня
2	Декомпонування цілей вищого рівня та визначення цілей середнього рівня	Заступник керівника підприємства	Визначено конкретні стратегічні цілі середнього рівня
3	Декомпонування цілей середнього рівня та визначення цілей нижнього рівня	Керівники підрозділів підприємства	Визначено конкретні стратегічні цілі нижнього рівня

Важливою складовою процесу формування стратегії розвитку дилерської мережі є організація торговельно-посередницьких операцій на досліджуваному підприємстві ТОВ «ЛАКІ ЛУК». Вона проводиться в декілька етапів (рис.2.3).

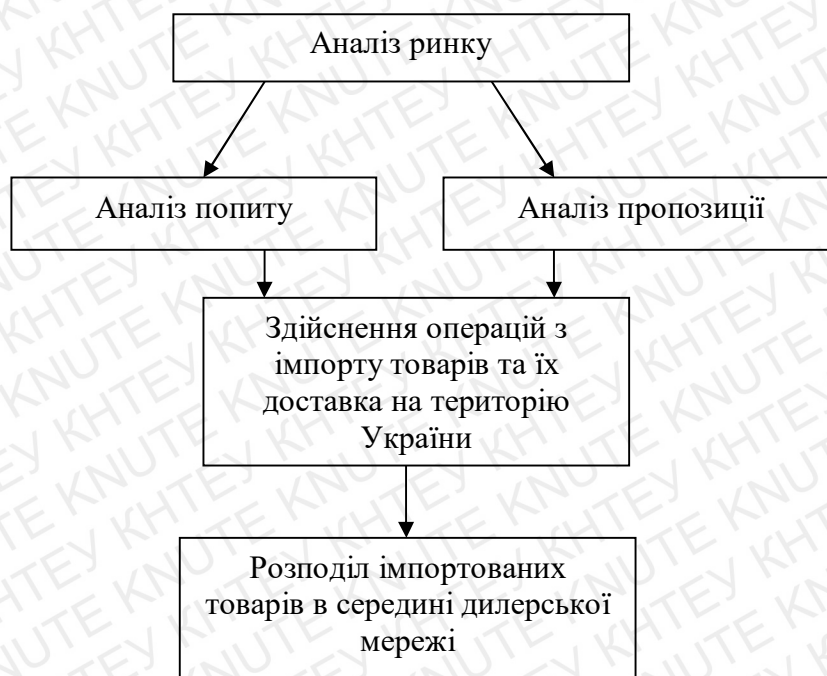


Рис. 2.3. Організація роботи дилерської мережі на підприємстві ТОВ «ЛАКІ ЛУК»

Організація роботи з дилерами на підприємстві передбачає декілька етапів. Першим етапом є аналіз ринку, що включає дослідження попиту та пропозиції на цільові групи товарів, які планується поширювати в межах дилерської мережі. Другим етапом є імпортування необхідних товарів, що також передбачає організація процедур транспортування і транзитного складського зберігання товарів. На третьому етапі відбувається розподіл імпортованих товарів в середині дилерської мережі.

Для проведення порівняльної характеристики стратегій дилерських мереж підприємств, як суб'єктів міжнародного бізнесу, пропонуємо порівняти особливості стратегій міжнародної економічної діяльності для декількох мереж. На рис. 2.4 наведена карта стратегічних груп дилерських мереж, що здійснюють імпорт головних уборів та сонцезахисних окулярів в Україну (ТОВ «ЛАКІ ЛУК»).

Сер.чек,
грн/особу



Мережа «Ламода»

Рис. 2.4. Карта стратегічного позиціонування дилерських мереж в сегменті імпорту головних уборів та сонцезахисних окулярів в Україну

*побудовано автором за даними дослідження Інтернет-джерел та відвідування торговельних об'єктів, що входять до складу дилерських мереж

На рис. 2.4 можемо бачити рівні позиціонування різних дилерських мереж за такими параметрами як кількість обслужених клієнтів в межах однієї торговельної точки (магазину) та вартості середнього чеку (середня вартість однієї покупки, здійсненої в магазині мережі).

На основі порівняльного аналізу параметрів роботи різних дилерських мереж можемо зробити висновок, що мережа «ЛАКІ ЛУК» займає середній ціновий діапазон по відношенню до вартості однієї покупки, при цьому обслуговуючи значну кількість покупців. В нижньому сегменті вартості однієї покупки знаходяться такі дилерські мережі як «Світ Стайл» та «Черрі Бутік». Це може бути пов'язане з тим, що діяльність наведених мереж нині в значній мірі перенесена в сегмент онлайн-збуту. Тобто, маючи по декілька магазинів, розташованих в м. Києві, вказані мережі значну частину товару реалізують через інтернет-магазин. Точками видачі товару є фізичні магазини, або ж здійснюється платна доставка товару кур'єром ви вказане місце за потребою покупця.

Міжнародна економічна діяльність дилерських мереж «Світ Стайл» та

«Черрі Бутік», на відміну від мережі «ЛАКІ ЛУК», побудована за принципом роботи з посередником, який здійснює імпорт товарів та подальший їх розподіл між магазинами мережі. Варто додати, що такий принцип роботи також був характерним для мережі «ЛАКІ ЛУК» на початковому етапі її створення.

Дилерські мережі «Ламода» та «Каста» знаходяться у верхньому сегменті вартості (за показником середнього чеку) по відношенню до мережі «ЛАКІ ЛУК». Ці мережі налагодили повний прямий імпорт продукції. Принцип організації міжнародної економічної стратегії у роботі наведених мереж базується на укладенні угод ексклюзиву з відомими європейськими брендами на поставку окремих категорій товарів в Україну. Це також пояснює той факт, що наведені мережі мають змогу робити вищий рівень націнки на товар при збереженні своїх позицій на ринку.

Для здійснення дослідження стратегії міжнародної економічної діяльності дилерською мережею пропонуємо розглянути особливості формування цієї стратегії за різними фазами життєвого циклу. На рис. 2.5. наведено динаміку показників обсягу імпорту товарів за різними фазами життєвого циклу. Такий аналіз дає змогу визначити особливості формування системи розподілу імпортованих товарів в залежності від стадії життєвого циклу, в якій знаходиться дилерська мережа.

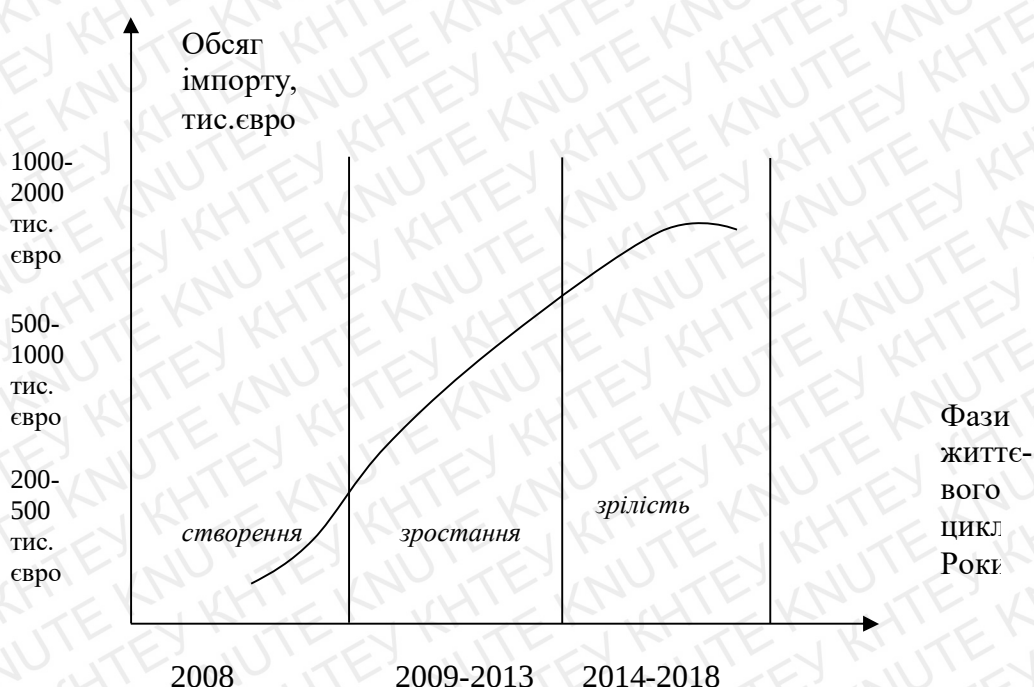


Рис. 2.5. Фази життєвого циклу дилерської мережі «ЛАКІ ЛУК»

Як бачимо з рис. 2.5, поточною фазою життєвого циклу дилерської мережі є «зрілість».

Дилерська мережа на даний час застосовує стратегію «лідерства за витратами», що дозволяє їй утримати свої позиції серед більш сильніших конкурентів на ринку. Використання наведеної стратегії означає той факт, що дилерська мережа досі не вичерпала основних резервів зростання ринку, що створює певні перспективи у подальшому зростанні обсягів імпорту товарів та їх реалізації по території України. У 2019 році прогнозується закінчення 5-ти річного циклу стадії зрілості та перехід дилерської мережі у стадію стагнації. Це означає, що на сьогодні перед підприємством стоїть важлива задача по зміні стратегії розвитку дилерської мережі. Результати усного опитування керівництва мережі свідчать, що топ-менеджмент не виключає потенційного скорочення кількості магазинів, аби мати змогу оптимізувати витрати та інвестувати кошти у розвиток розподілу нових товарних груп.

Базуючись на результатах аналізу особливостей стратегії міжнародної економічної діяльності дилерських мереж, варто побудувати матрицю стратегій дилерської мережі «ЛАКІ ЛУК» з урахуванням різних етапів її життєвого циклу (рис. 2.6).

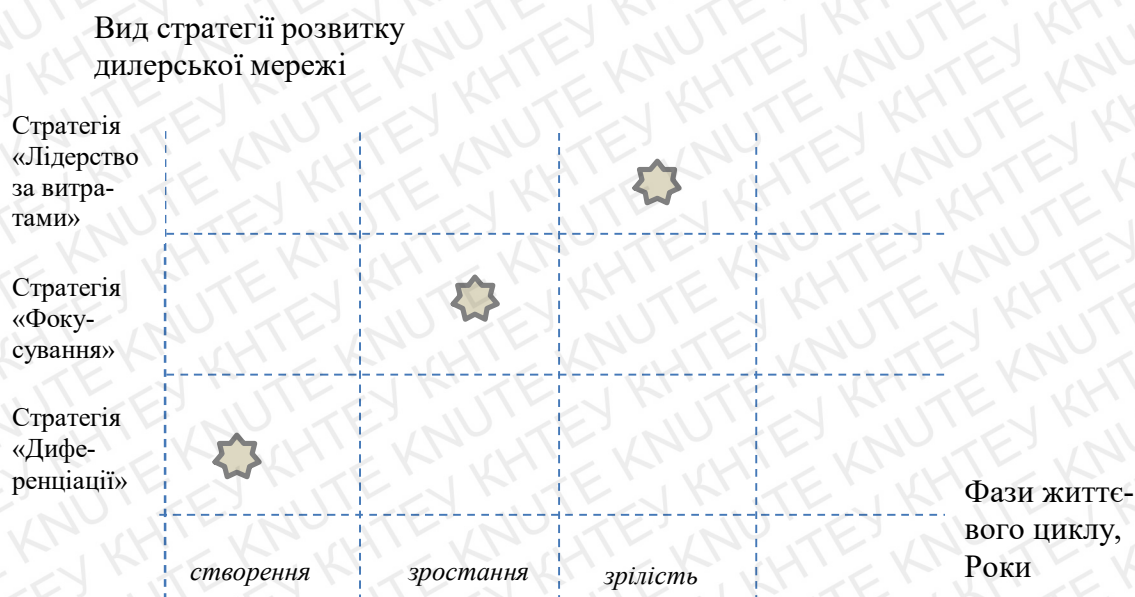


Рис. 2.6. Матриця стратегій дилерської мережі «ЛАКІ ЛУК» з урахуванням різних етапів її життєвого циклу

Аналіз стратегій розвитку варто здійснювати відповідно до концепції стратегічного аналізу за М. Портером. Відповідно до цього варто виділити наступні стратегії розвитку дилерської мережі: диференціація (товару і ринку), лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни) та фокусування.

Рис. 2.6 ілюструє зміну стратегій розвитку дилерської мережі «ЛАКІ ЛУК» відповідно до різних фаз її життєвого циклу. Кожній фазі життєвого циклу дилерської мережі «ЛАКІ ЛУК» відповідає певна стратегія розвитку. На поточній стадії життєвого циклу дилерська мережа намагається мінімізувати логістичні та складські витрати. Також важливу роль відіграє вибір митного режиму та порядок розмитнення імпортованих товарів. З цією метою на перспективу варто розглянути можливість створення власного митного складу.

У зв'язку з викладеним вище можемо окреслити основні слабкі сторони роботи закладу, які стосуються його поточної конкурентної стратегії (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

Визначення слабких місць та можливостей подальшого розвитку міжнародної стратегії розвитку дилерської мережі «ЛАКІ ЛУК»

Ознаки поточної конкурентної стратегії	Слабкі сторони	Можливості подолання проблем
1. Оптимізація витрат (скорочення усіх позаопераційних витрат)	Дилерська мережа не здійснює розвиток Інтернет-каналу продажу товарів	Розробка маркетингової програми просування, яка має включати: - розробку акційних програм та пропозицій; - розробку програм просування в середовищі Інтернет
2. Орієнтація на певний вузький сегменту ринку (згідно конкретної товарної групи)	Потенційний попит значно звужується	Необхідність впровадження програми удосконалення збуту продукції дилерської мережі, включення додаткових послуг
3. Використання звуженої брендингової політики	Мережа слабо використовує засоби посилення свого іміджу з метою виділення серед конкурентів	Розробка власного Інтернет-сайту (на даний момент відсутній) та просування його у пошукових системах

Отже, для формулювання стратегічних цілей у процесі формування стратегії розвитку дилерської мережі на підприємстві «ЛІАКІ ЛУК» його керівництвом використовується підхід «дерево цілей». Організація роботи з дилерами на підприємстві передбачає декілька етапів. Першим етапом є аналіз ринку, що включає дослідження попиту та пропозиції на цільові групи товарів, які планується поширювати в межах дилерської мережі. Другим етапом є імпортування необхідних товарів, що також передбачає організація процедур транспортування і транзитного складського зберігання товарів. На третьому етапі відбувається розподіл імпортованих товарів в середині дилерської мережі. На основі порівняльного аналізу параметрів роботи різних дилерських мереж можемо зробити висновок, що мережа «ЛІАКІ ЛУК» займає середній ціновий діапазон по відношенню до вартості однієї покупки, при цьому обслуговуючи значну кількість покупців. На поточній стадії життєвого циклу дилерська мережа намагається мінімізувати логістичні та складські витрати. Також важливу роль відіграє вибір митного режиму та порядок розмитнення імпортованих товарів. З цією метою на перспективу варто розглянути можливість створення власного митного складу. У 2019 році прогнозується закінчення 5-ти річного циклу стадії зрілості та перехід дилерської мережі у стадію стагнації. Це означає, що на

сьогодні перед підприємством стоїть важлива задача по зміні стратегії розвитку дилерської мережі. Результати усного опитування керівництва мережі свідчать, що топ-менеджмент не виключає потенційного скорочення кількості магазинів, аби мати змогу оптимізувати витрати та інвестувати кошти у розвиток розподілу нових товарних груп.

2.3. Оцінка ефективності дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у міжнародній економічній діяльності

Оцінка ефективності дилерської мережі підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу у міжнародній економічній діяльності ТОВ «ЛАКІ ЛУК» можлива за рахунок оцінювання показників ефективності операцій з імпорту та виявлення впливу факторів на неї. Здійснення оцінки ефективності роботи дилерської мережі полягає у вивченні поточного стану організації комерційної роботи в напрямку імпорту та реалізації імпортованих товарів на території України.

Спочатку визначимо загальні показники ефективності здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства на зовнішньому ринку, які беруться в основу розрахунку ефективності управління нею. Показники здійснення торговельно-посередницької діяльності підприємства на зовнішньому ринку наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2013-2017 рр.

Алгоритм розрахунку	Алгоритм розрахунку	Роки					Абсолютне відхилення	
		2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017	2016-2017
Чистий дохід від реалізації імпортованих	ВР	18152,5	28431,2	38112,4	53122,3	69012,4	50859,9	15890,1

товарів, тис.грн								
Вартість закупівлі імпортованих товарів з урахуванням витрат на розмитення та доставку, тис.грн	ІВ	11183,1	18684,7	26394,8	34886,0	43309,5	32126,4	8423,5
Інші витрати, пов'язані з обслуговуванням імпорту, тис.грн	Ів	1971,3	3295	4657,9	6156,4	7631,3	5660,0	1474,9
Сукупні витрати на імпорт, тис.грн	$CBI = IB + iv$	13154,4	21979,7	31052,7	41042,4	50940,8	37786,4	9898,4
Прибуток від міжнародної економічної діяльності, тис.грн	$PRi = BP - CBI$	4998,1	6451,6	7059,7	12079,9	18071,7	13073,6	5991,7
Ефективність міжнародної економічної діяльності, пунктів	$Efi = BP / CBI$	1,38	1,29	1,23	1,29	1,35	-0,03	0,06
Прибутковість міжнародної економічної діяльності, %	$Pi = PRi / CBI \times 100\%$	38,00	29,35	22,73	29,43	35,48	-2,52	6,04

У 2017 році показник прибутку від здійснення операцій з імпорту та подальшої реалізації імпортованих товарів на внутрішньому ринку України становив 18071,7 тис.грн, що на 13073,6 тис.грн більше порівняно з даним показником у 2013 році. Ефективність міжнародної економічної діяльності за період з 2013 по 2017 роки знизилася на 0,03 пункти. Водночас у 2017 році проти 2016 року спостерігалось збільшення прибутку від міжнародної економічної діяльності на 5991,7 тис.грн, а показник ефективності МЕВ у даному періоді зріс на 0,06 пункти.

Для оцінювання ефективності міжнародної економічної діяльності пропонуємо також використати методику факторного аналізу, яка передбачає визначення впливу зміни різних чинників на обсяги прибутку від здійснення МЕВ дилерської мережі.

Оцінку впливу обсягу активів та їх рентабельності на зміну прибутку від здійснення міжнародної економічної діяльності мережі «ЛАКІ ЛУК» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінку впливу обсягу активів та їх рентабельності на зміну прибутку від здійснення міжнародної економічної діяльності мережі «ЛАКІ ЛУК» у 2013-2017 рр.

Алгоритм розрахунку	Алгоритм розрахунку	Роки				
		2013	2014	2015	2016	2017
Обсяг активів підприємства, тис.грн	A	52320,5	57621	52977,4	48447,9	46017,1
Прибуток від здійснення МЕВ, тис.грн	ПР	4998,1	6451,55	7059,7	12079,9	18071,7
Прибутковість активів, %	$P_a = \text{ПР} / A * 100\%$	9,6	11,2	13,3	24,9	39,3
Зміна прибутку за рахунок:						
- обсягу активів	ΔA	x	506,3	-519,9	-603,6	-606,1
- рентабельності активів	ΔP_a	x	947,1	1128,1	5623,8	6597,8
Загальна зміна	$\Delta = \Delta A + \Delta P_a$	x	1453,5	608,2	5020,2	5991,7

Як свідчать дані табл. 2.13, обсяг прибутку від здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства мав постійну тенденцію до зростання. Так, у 2014 році прибуток зріс на 1453,5 тис.грн, в тому числі за рахунок зміни активів відбулося зниження прибутку на 506,3 тис.грн, а за рахунок зростання рентабельності активів прибуток збільшився на 947,1 тис.грн. У 2015 році прибуток від здійснення міжнародної економічної діяльності зріс на 608,2 тис.грн, в тому числі за рахунок зміни активів прибуток знизився на 519,9 тис.грн, а за рахунок зростання рентабельності активів – зріс на 1128,1 тис.грн. У 2017 році прибуток від здійснення міжнародної економічної діяльності зріс на 5991,7

тис.грн, в тому числі за рахунок зміни активів прибуток зменшився на 606,1 тис.грн, а за рахунок зростання рентабельності активів – зріс на 6597,8 тис.грн.

Важливим фактором впливу на міжнародну економічну діяльність є обсяги реалізації імпортованих товарів на внутрішньому ринку України. Проведемо оцінювання факторів обсягу реалізації товарів та рентабельності реалізації на внутрішньому ринку України.

Таблиця 2.14

Оцінку впливу обсягу реалізації та рентабельності продажу на зміну прибутку від здійснення міжнародної економічної діяльності мережі «ЛАНІ ЛУК» у 2013-2017 рр.

Алгоритм розрахунку	Алгоритм розрахунку	Роки				
		2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	ВР	18152,5	28431,2	38112,4	53122,3	69012,4
Прибуток від здійснення МЕН, тис.грн	ПР	4998,1	6451,55	7059,7	12079,9	18071,7
Прибутковість реалізації, %	$R_{вр} = \frac{ПР}{ВР} * 100\%$	27,5	22,7	18,5	22,7	26,2
Зміна прибутку за рахунок:						
- обсягу реалізації	$\Delta ВР$	х	2830,1	2196,8	2780,3	3613,4
- рентабельності реалізації	$\Delta R_{вр}$	х	-1376,7	-1588,7	2239,9	2378,4
Загальна зміна	$\Delta = \Delta ВР + \Delta R_{вр}$	х	1453,5	608,2	5020,2	5991,7

Як свідчать дані табл. 2.14, у 2014 році прибуток зріс на 1453,5 тис.грн, в тому числі за рахунок зростання обсягу реалізації товарів на внутрішньому ринку України відбулося збільшення прибутку на 2830,1 тис.грн, а за рахунок зниження рентабельності реалізації прибуток зменшився на 1376,7 тис.грн. У 2015 році прибуток від здійснення міжнародної економічної діяльності зріс на 608,2 тис.грн, в тому числі за рахунок зростання обсягу реалізації товарів на внутрішньому ринку України відбулося збільшення прибутку на 2196,8 тис.грн, а за рахунок зниження рентабельності реалізації прибуток зменшився на 1588,7 тис.грн. У 2017 році прибуток від здійснення міжнародної економічної діяльності зріс на

5991,7 тис.грн, в тому числі за рахунок зростання обсягу реалізації товарів на внутрішньому ринку України відбулося збільшення прибутку на 3613,4 тис.грн, а за рахунок зростання рентабельності реалізації прибуток збільшився на 2378,4 тис.грн.

Надалі проаналізуємо вплив витрат на здійснення імпорту (сукупних витрат на імпорт) та показника ефективності міжнародної економічної діяльності на обсяги виручки від реалізації імпортованих товарів на внутрішньому ринку України (табл. 2.15)

Таблиця 2.15

Оцінку впливу обсягу витрат на імпорт та ефективності міжнародної економічної діяльності на зміну виручки від продажу товарів на внутрішньому ринку «ЛАКІ ЛУК» у 2013-2017 рр.

Алгоритм розрахунку	Алгоритм розрахунку	Роки				
		2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	ВР	18152,5	28431,2	38112,4	53122,3	69012,4
Сукупні витрати на здійснення імпорту, тис.грн	ВІ	13154,4	21979,7	31052,7	41042,4	50940,8
Ефективність міжнародної економічної д-ті, %	$E = ВР / ВІ$	1,38	1,29	1,23	1,29	1,35
Зміна доходу за рахунок:						
- обсягу витрат на здійснення імпорту	$\Delta ВІ$	х	12178,5	11736,2	12260,8	12811,7
Продовження табл. 2.15						
- ефективності міжнародної економічної д-ті	ΔE_{med}	х	-1899,8	-2055,0	2749,1	3078,4
Загальна зміна	$\Delta = \Delta ВІ + \Delta E_{med}$	х	10278,7	9681,2	15009,9	15890,1

Як свідчать дані табл. 2.15, обсяг виручки від здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства мав постійну тенденцію до зростання. Так, у 2014 році обсяг виручки від реалізації зріс на 10278,7 тис.грн, в тому числі за рахунок зростання сукупних витрат на імпорт відбулося зростання обсягу реалізації на 12178,5 тис.грн, а за рахунок зниження ефективності міжнародної економічної діяльності прибуток зменшився на 1899,8 тис.грн. У 2015 році обсяг виручки від реалізації зросла на 9681,2 тис.грн, в тому числі за рахунок зростання витрат на імпорт виручка зросла на 11736,2 тис.грн, а за рахунок зниження ефективності відбулося зменшення виручки на 2055,0 тис.грн. У 2017 році обсяг виручки від реалізації збільшилась на 15009,9 тис.грн, в тому числі за рахунок зростання витрат на імпорт виручка зросла на 12811,7 тис.грн, а за рахунок збільшення ефективності відбулося зростання виручки на 3078,4 тис.грн.

Таким чином, на основі проведеного факторного аналізу можемо зробити висновки про те, що зростання обсягів міжнародної економічної діяльності відбувалося передусім на основі збільшення обсягу імпорту з метою подальшої реалізації імпортованих товарів в Україні. Зниження обсягу активів та рівня націнки на товари вплинуло на скорочення рівня прибутку від міжнародної економічної діяльності у 2014-2015 рр. Натомість зростання рівня ефективності використання майнового потенціалу впливало на зростання прибутку у 2016-2017 рр.

Також можемо прослідкувати взаємозв'язок між середнім рівнем націнки та доходами від реалізації на основі побудови кореляційно-регресійної моделі (табл. 2.16, рис. 2.7).

Таблиця 2.16

Дані для побудови залежності між коефіцієнтом ефективності міжнародної економічної діяльності та доходами від реалізації імпортованої продукції ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр., %

Період	Прибуток від реалізації	Обсяг реалізації
--------	-------------------------	------------------

	імпортованих товарів на територію України, тис.грн.	імпортованих товарів на територію України, тис.грн.
№	Y	X
2012	4998,1	18152,5
2013	6451,6	28431,2
2014	7059,7	38112,4
2015	12079,9	53122,3
2016	18071,7	69012,4

На основі даних табл. 2.16 побудуємо графік залежності (рис. 2.7).

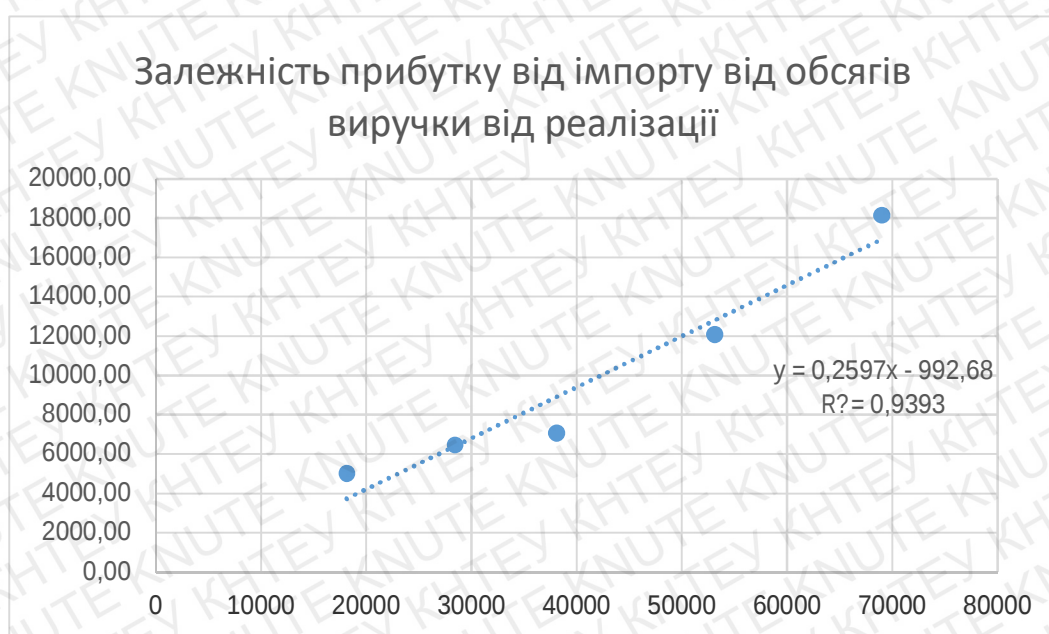


Рис. 2.8. Взаємозв'язок між прибутком від реалізації товарів та доходами від реалізації підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за 2013-2017 рр., %

Як свідчать проведені розрахунки, зростання виручки від реалізації пропорційно впливало на обсяги прибутку від здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства у 2013-2017 рр. Рівень міцності зв'язку становить 0,9393, що є дуже високим показником. Наведена тенденція дозволяє зробити висновок про те, що підвищення обсягу реалізації на 1% впливає на зростання прибутку на 0,2597%. Це свідчить про наявність прихованих резервів до подальшої оптимізації розвитку дилерської мережі за рахунок пошуку нових напрямків розширення ринку та збільшення виручки від реалізації.

Отже, у 2017 році показник прибутку від здійснення операцій з імпорту та подальшої реалізації імпортованих товарів на внутрішньому ринку України становив 18136,8 тис.грн, що на 13126,5 тис.грн більше порівняно з даним показником у 2013 році. Ефективність міжнародної економічної діяльності за період з 2013 по 2017 роки знизилася на 0,02 пункти. Водночас у 2017 році проти 2016 року спостерігалася збільшення прибутку від міжнародної економічної діяльності на 6056,9 тис.грн, а показник ефективності МЕН у даному періоді зріс на 0,06 пункти. На основі проведеного факторного аналізу можемо зробити висновки про те, що зростання обсягів міжнародної економічної діяльності відбувалося передусім на основі збільшення обсягу імпорту з метою подальшої реалізації імпортованих товарів в Україні. Зниження обсягу активів та рівня націнки на товари вплинуло на скорочення рівня прибутку від міжнародної економічної діяльності у 2014-2015 рр. Натомість зростання рівня ефективності використання майнового потенціалу впливало на зростання прибутку у 2016-2017 рр. Зростання виручки від реалізації пропорційно впливало на обсяги прибутку від здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства у 2013-2017 рр. Рівень міцності зв'язку становить 0,9393, що є дуже високим показником.

Висновки до розділу 2

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

В ході дослідження було проаналізовано основні показники фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності підприємства. Обсяги доходів підприємства поступово зростали, за виключенням спаду у 2015 році, пов'язаного з наслідками фінансової та політичної кризи. Обсяги активів та капіталу також мав тенденцію до скорочення. Рівень рентабельності активів підприємства в 2016 році зменшився порівняно з 2015 на 5,5% пункти, а у 2017 році порівняно з 2016 –м роком – зріс на 7,7 %. Рівень рентабельності власного капіталу в 2016 році зменшився порівняно з 2015 роком на 31 пункти, а у 2017

році порівняно з 2016 роком – зріс на 43,3. Підприємство має незадовільний рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Упродовж 2016 року порівняно з 2015 р. відбулось зменшення величини активів ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на 3858,0 тис. грн., або на 7,7%. Впродовж 2017 року порівняно з 2016 роком динаміка до зниження активів підприємства продовжилася – обсяг активів зменшився на 1003,0 тис. грн., або на 2,2%. Частка імпорту капелюхів жіночих є найбільшою і мала тенденцію до зростання, особливо в 2017 р. Імпорт капелюхів чоловічих має стабільні показники, в порівнянні з 2016 р. у 2017 р. частка імпорту дещо знизилася. У 2014-2015 роках обсяги закупівлі товарів через посередника суттєво зменшились і підприємство почало нарощувати прямий імпорт. У 2017 році частка імпорту у собівартості становила вже 81,9%. Найбільшим імпортером товарів для підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» є Німеччина, для якої обсяг закупівель у 2017 р. зріс на 126 % в порівнянні з 2013 р.

Для формулювання стратегічних цілей у процесі формування стратегії розвитку дилерської мережі на підприємстві «ЛАКІ ЛУК» його керівництвом використовується підхід «дерево цілей». Організація роботи з дилерами на підприємстві передбачає декілька етапів. Першим етапом є аналіз ринку, що включає дослідження попиту та пропозиції на цільові групи товарів, які планується поширювати в межах дилерської мережі. Другим етапом є імпортування необхідних товарів, що також передбачає організація процедур транспортування і транзитного складського зберігання товарів. На третьому етапі відбувається розподіл імпортованих товарів в середині дилерської мережі. На основі порівняльного аналізу параметрів роботи різних дилерських мереж можемо зробити висновок, що мережа «ЛАКІ ЛУК» займає середній ціновий діапазон по відношенню до вартості однієї покупки, при цьому обслуговуючи значну кількість покупців. На поточній стадії життєвого циклу дилерська мережа намагається мінімізувати логістичні та складські витрати. Також важливу роль відіграє вибір митного режиму та порядок розмитнення імпортованих товарів. З цією метою на перспективу варто розглянути можливість створення власного митного складу. У 2019 році прогнозується закінчення 5-ти річного циклу стадії

зрілості та перехід дилерської мережі у стадію стагнації. Це означає, що на сьогодні перед підприємством стоїть важлива задача по зміні стратегії розвитку дилерської мережі. Результати усного опитування керівництва мережі свідчать, що топ-менеджмент не виключає потенційного скорочення кількості магазинів, аби мати змогу оптимізувати витрати та інвестувати кошти у розвиток розподілу нових товарних груп.

На основі проведеного факторного аналізу можемо зробити висновки про те, що зростання обсягів міжнародної економічної діяльності відбувалося передусім на основі збільшення обсягу імпорту з метою подальшої реалізації імпортованих товарів в Україні. Зниження обсягу активів та рівня націнки на товари вплинуло на скорочення рівня прибутку від міжнародної економічної діяльності у 2014-2015 рр. Натомість зростання рівня ефективності використання майнового потенціалу впливало на зростання прибутку у 2016-2017 рр. Зростання виручки від реалізації пропорційно впливало на обсяги прибутку від здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства у 2013-2017 рр. Рівень міцності зв'язку становить 0,9393, що є дуже високим показником.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «ЛАКІ ЛУК» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Світовий досвід стратегічного управління дилерської мережі в міжнародному бізнесі

Підвищення ефективності дилерської мережі досліджуваного підприємства у процесі здійснення його зовнішньоекономічної діяльності має бути орієнтованим на удосконалення операцій з імпорту товарів, а також операцій з реалізації одягу на внутрішньому ринку на основі світового досвіду. З цією метою, на основі вивчення наукової літератури, а також базуючись на результатах аналізу діяльності підприємств зарубіжних країн, пропонуємо розглянути двох-етапну модель підвищення ефективності дилерської мережі в міжнародному бізнесі, яка активно використовується підприємствами США, Канади, країн ЄС (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Двоступінчаста модель підвищення ефективності дилерської мережі підприємства в міжнародному бізнесі

Обґрунтуємо дану модель більш детально. Впровадження даної моделі починається з формування товарної стратегії підприємства на зовнішньому ринку.

Формування товарної стратегії розвитку дилерської мережі на міжнародному ринку передбачає вироблення критеріїв у плануванні структури імпорту товарів, які можна поділити на дві основні групи: ринкові та комерційні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії імпорту товарів відповідно до перспективної стратегії розвитку дилерської мережі на міжнародному ринку

Ринкові критерії формування товарної стратегії	Комерційні критерії формування товарної стратегії
- Місткість ринку. - Прогноз попиту (розвиток/скорочення). - Загальне становище на ринку (конкурентна позиція), частка ринку. - Наявні та можливі конкуренти. - Прогноз у розвитку конкуренції. - Наявні та можливі товари-замінники. - Можлива тривалість «життєвого циклу» товару. - Доступність та рівень якості постачання товарів.	- Можливі обсяги реалізації. - Потреба в інвестиціях (обсяги та терміни). - Рівень і терміни окупності проектів. - Імовірність конкурентоспроможного вирішення проблем та використання товару. - Термін завершення етапів реалізації стратегії. - Рівень ефективності формування стратегії при реалізації товарів за конкурентоспроможною ціною

Розробка товарної стратегії на міжнародному ринку, базуючись на критеріях, наведених у табл. 3.1, має передбачати ряд етапів, які необхідні для її реалізації. Кожен етап повинен містити чіткі завдання та критерії оцінки його результатів. Також важливо відмітити, що важливим етапом у ході розробки

товарної стратегії є інформаційно-аналітичний, який передбачає збір та аналіз інформації про фактичні тенденції у товарній політиці.

Таким чином, формування товарної стратегії розвитку дилерської мережі для підприємства «ЛАКІ ЛУК» на 2019 рік, пропонуємо сформувати на основі етапів які використовуються у міжнародному бізнесі (рис. 3.2).

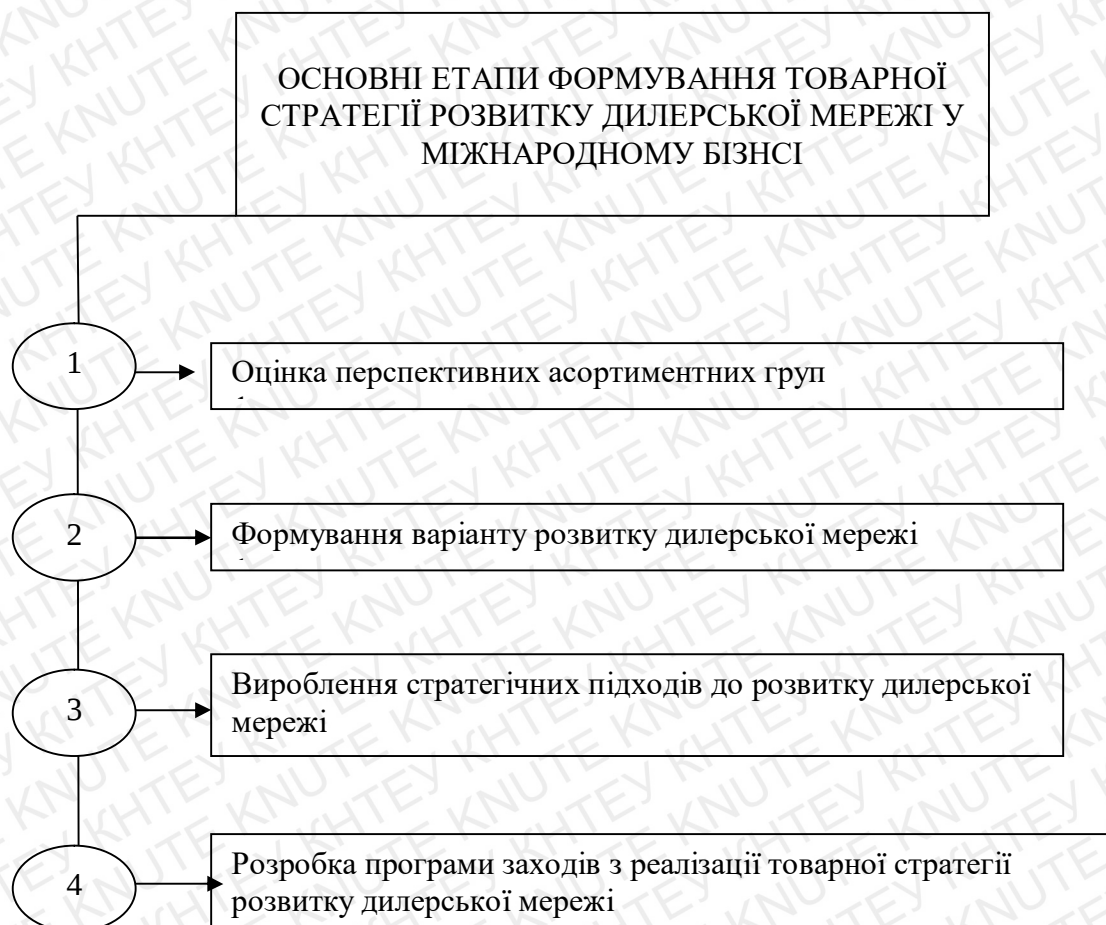


Рис. 3.2. Основні етапи розробки товарної стратегії розвитку дилерської мережі у міжнародному бізнесі

Підвищення імпорту по іншим товарним групам потребує перегляду політики стимулювання попиту на ринку.

Вибір варіантів розвитку дилерської мережі потребує визначення основних стратегічних цілей розробки та реалізації товарної стратегії в процесі імпорту одягу:

1. Отримання результативності у процесі здійснення імпорту та подальших продажів має вархувати особливості сегментів споживчого ринку та очікуваних змін його кон'юнктури («організація та попит»). Ринок одягу та аксесуарів має свої тренди та моделі розвитку, які потрібно постійно виявляти.

2. Досягнення обсягу та формування структури обсягу продаж, яка б забезпечувала максимальну ефективність використання наявного ресурсного потенціалу («орієнтація на ресурсозабезпеченість»).

3. Досягнення обсягів продаж та формування його структури, виходячи з необхідності отримання необхідного розміру (цільової суми) прибутку («орієнтація на прибуток»).

Наведені цілі розвитку дилерської мережі можемо формалізувати у виробленні відповідних стратегічних підходів до розробки товарної стратегії у 2019 році (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Стратегічні підходи до розробки товарної політики у процесі розвитку дилерської мережі у міжнародному бізнесі

Назва стратегічного підходу	Місце в процесі управління розвитком дилерської мережі	Передумови пріоритетності реалізації
1. Орієнтація на попит	Визначення максимального обсягу продаж товарів на даному сегменті споживчого ринку	Діяльність підприємства на сегменті ринку із значним обсягом незадоволеного та формуючого попиту, низьким ступенем конкурентної боротьби.
2. Орієнтація на ресурсну забезпеченість	Визначення обсягу продаж, який може бути досягнуто при наявному ресурсному потенціалі на ступені ефективності його використання	Діяльність підприємства на перспективному сегменті споживчого ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягів реалізації товарів.

продовження табл.3.2.		
3. Орієнтація на прибуток	Визначення мінімальних обсягів продаж виходячи з умов самоокупності та самофінансування діяльності підприємства	Жорстокі фінансові обмеження, великий обсяг умовно постійних поточних витрат та позикового капіталу, гарантованість дивідендних виплат, великі інвестиційні та соціальні потреби

Для ефективного функціонування дилерської мережі необхідне виділення подібних груп серед дилерів і розробка особистої політики для кожної з них. Лише в такому випадку можливий максимальний результат. У міжнародній практиці заслужено виправдав себе підхід у роботі з кінцевим споживачем, заснований на процедурі сегментування, в даній статті розкрито ефективність застосування цього підходу на ринку комерційно-посередницьких організацій [4]. Розподіл дилерів на групи, дозволяє постачальникові ефективніше організувати роботу з кожним із них. Наведений підхід активно використовується підприємствами США, Канади, країн ЄС. Розглянемо його більш детально.

Підхід роботи зі споживачем дозволяє збільшити гнучкість, що в свою чергу припускає розробку спеціальних договорів і умов співробітництва для різних категорій дилерів.

Як результат:

- Зростання економічного ефекту для постачальника, у результаті продуманої політики розподілу ресурсів і зусиль.
- Стабільність каналу за рахунок справедливого розподілу прибутку, який повністю пропорційний зусиллям, що в свою чергу знижує ймовірність конфлікту.
- Вибірна політика стосовно посередників, як результат підвищення задоволеності кінцевого споживача [5].

Під час використання підходу розподілу зусиль, основною проблемою виступає таке питання, як з ким можливо працювати. Кому віддати перевагу, дилерам котрі проявляють лояльність до постачальника, що працюють на межі своїх можливостей, чи все ж таки вжити заходів з підвищення лояльності до тих

хто має високий потенціал. І найголовніше, як в умовах обмежених ресурсів, підвищити економічний ефект.

Для початку необхідно представити матрицю з обмеженою кількістю комплексних показників, для більш зручного використання. Котра в подальшому надасть уявлення про подальший підбір золотої середини кількості коефіцієнтів оцінювання (рис. 3.3).

У представленій матриці систематизовано кластери показників з предмета оцінки, а також враховані кількісні і якісні дані. Кожен кластер в свою чергу містить множину показників, які характеризують посередника і його взаємодію з постачальником. Між обраними кластерами проаналізовується значна відмінність в методах їх виміру.

Дані	Предмет оцінки	
	Характеристика дилера	Характеристика взаємодії
Кількісні	Кластер показників ресурсного потенціалу	Кластер показників за результатами роботи з продуктом
Якісні	Кластер показників бізнес профілю	Кластер показників рівня партнерських відносин

Рис. 3.3. Матриця оцінки дилерів

Якщо для одержання критерію кількісних показників можливе виведення інтегральної оцінки, то для якісних лише за рахунок експертної оцінки.

На рис. 3.4 наведено систему оцінювання показників. Пропонуємо кількісні та якісні дані поділити на два підвиди, і розглянути методи їх вимірювання детальніше.

Для визначення раціональних умов співпраці з кожною окремою групою дилерів, постачальникові необхідно провести моніторинг своїх каналів розподілу. В свою чергу господарська діяльність посередників характеризується кількісними і якісними показниками, котрі виступають основоположниками в системі оцінювання показників дилера. Для порівняння використовуються різні критерії,

завдяки яким можна прийняти правильне судження про об'єкт і відповідне рішення щодо якості взаємодії [3].

Було б доцільно говорити про критерії як про деяку процедуру, від якої залежить функціонування в цілому. У випадку коли мова заходить про оцінку партерів зі збуту, виступають показники господарської діяльності посередників. В теорії, будь-який окремий показник діяльності посередника, може бути представлений, як один із критеріїв, в результаті впливає безліч критеріїв. Але також, може виступати на певній множині показників.

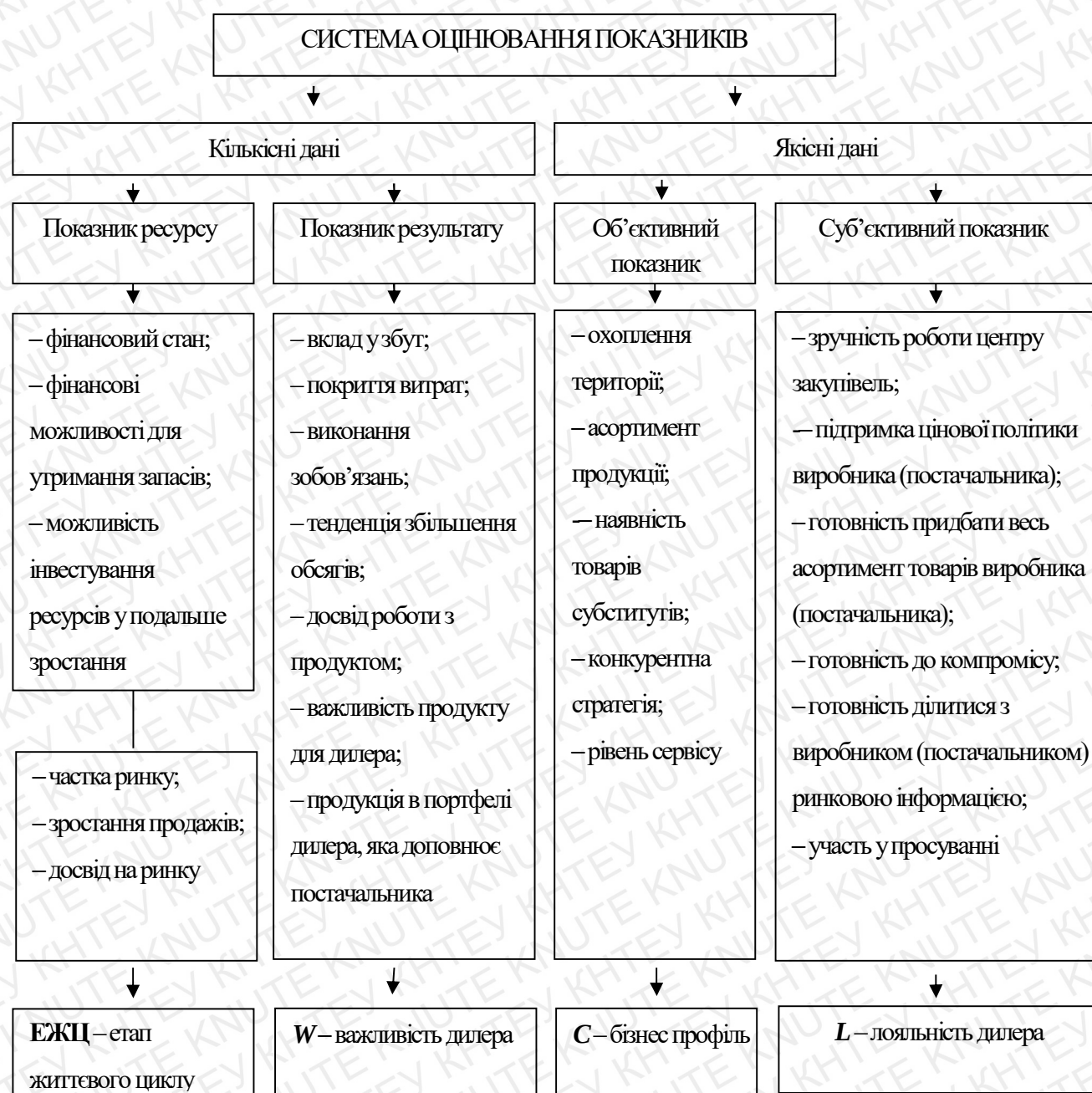


Рис. 3.4. Система оцінювання показників

1. ЕЖЦ (Етап життєвого циклу дилера)

На основі дослідження даних про період часу на ринку, можна говорити про успішність в цілому. Пропонується розподілити комерційних посередників на такі категорії:

1 етап – Новачки: до 2 років на ринку, займають мінімальну частку на ринку в основному працюють із невеликою кількістю дилерів.

2 етап – Ті що прогресують: 3 – 7 років, займають невелику частку на ринку, але демонструють значний приріст у темпах розвитку, займають нові сегменти.

3 етап – Стабільні: більше 8 років на ринку, займають значну частину, однак темпи росту низькі, на відміну від 2 етапу.

4 етап – Ті що регресують: давно на ринку, темпи розвитку негативні, ринкова частка скорочується.

У зв'язку з цим перед нами постає проблема у виборі правильного вектору від множини критеріїв до інтегрального критерію для оцінки партнера зі збуту. Справедливо враховувати, що використання одного інтегрального коефіцієнта оцінки діяльності каналу, так як і використання безлічі критеріїв є малоефективним, тому що значно ускладнює процедуру оцінки. Доцільно запропонувати розробку послідовно-ієрархічної структурованої діагностики, яка б увібрала в себе проміжні комплексні показники оцінювання, так і якісно описову інтерпретацію.

У ході визначення ЕЖЦ, доцільно брати якісні показники, такі, як асортиментна продукція, конкурентна стратегія. При одержаних даних з фінансової звітності дилера може бути вирахована стратегічна модель прибутку за формулою (3.1.). Загальновідомо, прибуток на інвестований капітал вважається загальним показником, який характеризує результат у сфері оптової і роздрібної торгівлі [6].

$$PBK = КП ? КОА ? СЗС \quad (3.1.)$$

де РВК (англ. Return on equity (ROE)) – рентабельність власного капіталу; КП – коефіцієнт прибутковості; КОА – коефіцієнт оборотності активів; СЗС – співвідношення між активами і власними коштами.

2. Важливість дилера.

Ця група показників з нашої точки зору є найбільш об'єктивною і достовірною, яка характеризує внесок дилера в реалізації продукту. Для початку

побудови ієрархії необхідно вирахувати інтегральний критерій W , на основі якого з'явиться послідовність інших критеріїв, а далі рекомендується проводити ABC аналіз.

3. Відповідність бізнес профілю.

Дана категорія відображається об'єктивними характеристиками, бо надає доводи доречну інформацію про об'єкт відносно ключових елементів.

Було б доречно використовувати матрицю для аналізу каналу розподілу (рис. 3.5) [6].

Універсализація дилера					
5					
4					
3					
2					
1					
	I	II	III	IV	V
	Географічна зона				

Рис. 3.5. Матриця положення дилера в частинах регіону і його спеціалізація

Географічні зони обираються на основі досвіду роботи. Рівень універсализації визначається за допомогою порядкової шкали. Дилери, котрі спеціалізовані на вузькому переліку продукції, одержують мінімальне значення за шкалою, в той час «універсальні» дилери з розмаїттям продукції, одержують максимальне значення.

4. Лояльність дилера.

Остання категорія якісних показників знайшла себе в суб'єктивних характеристиках, бо в цілому відображає суб'єктивне відношення. Суб'єктивне уявлення складається або з досвіду роботи вже з існуючим партнером, або на основі попередніх переговорів в тому випадку якщо це новий потенційний партнер. Ця категорія дозволяє зробити висновок про лояльність дилера (L).

Підсумковий критерій (L), побудований на якісних показниках і виводиться за методикою експертних оцінок. Загально прийнятою є десятибальна або стовідсоткова шкала.

Отже, було детально розглянуто весь спектр представлених показників діяльності партнерів зі збуту і в подальшому згруповано в залежності від приналежності. Це дозволило виділити обмежену кількість критеріїв оцінки показників.

На основі запропонованих критеріїв оцінки партнерів можемо вивести алгоритм на основі якого буде виводитись послідовна ієрархічна структура дилерів.

Методика одержала назву «послідовна ієрархічна структура» на основі того, що під час аналізу будується ієрархія дилерів під натиском послідовності критеріїв. Спочатку вона формується на підставі інтегрального критерію W , котрий є основним індикатором роботи з дилером і до того ж найбільш точним і об'єктивним, бо заснований на внутрішній звітності фірми. Саме тому важливість дилера (W), як критерій був взятий за основу. В той час коли інтегральні критерії етапу життєвого циклу (ЄЖЦ) і лояльність (L), розглядаються у кожній групі в своїй послідовності. На основі цих оцінок визначається якісний аспект взаємодії, і обираються напрямки для інвестування під час роботи з різними категоріями.

Таким чином, обґрунтовано стратегічні альтернативи розвитку дилерських мереж підприємств на міжнародному ринку. Впровадження нової моделі стратегічного розвитку починається з формування товарної стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Товарна стратегія має бути орієнтована на оптимізацію товарного асортименту закупівель одягу у міжнародних постачальників. Формування товарної стратегії розвитку дилерської мережі міжнародному бізнесі на міжнародному ринку передбачає вироблення критеріїв у плануванні структури імпорту товарів, які можна поділити на дві основні групи: ринкові та комерційні. Завершення першого етапу підвищення ефективності розвитку дилерських мереж підприємств на міжнародному ринку передбачає враховування перспектив формування оптимального асортименту товарів, які імпортуються для подальшої реалізації на внутрішньому ринку.

3.2. Обґрунтування резервів підвищення ефективності дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у міжнародному економічному просторі

Формування стратегії розвитку дилерської мережі на першому етапі підвищення її ефективності завершується розробкою відповідної програми для ТОВ «ЛАКІ ЛУК». Дана програма повинна містити набір завдань, які дозволять оптимізувати комерційну роботу підприємства на міжнародному ринку (табл. 3.):

Таблиця 3.3

Програма розвитку дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на першому етапі підвищення її ефективності у 2018-2019 рр.

№	Заходи	Працівники, що контролюють виконання робіт	Графік			
			Груд. 2018	Січ. 2019	Лют. 2019	Бер. 2019
1	Розробка прогнозу товарообороту гіпермаркету в цілому на 2018-2019 роки	Комерційний директор	х	-	-	-
2	Прогнозування асортиментної структури товарообороту у плановому періоді	Комерційний директор	х	-	-	-
3	Обґрунтування оптимізованої товарної структури обороту гіпермаркету	Комерційний директор	х	х	-	-
4	Визначення бюджету по програмі реалізації та закупівлі продукції в гіпермаркет ТОВ «Лакі Лук», оцінка бюджету витрат на впровадження товарної стратегії, оцінка її ефективності	Комерційний директор, Фінансовий директор	х	х	-	-
5	Впровадження заходів програми реалізації товарної стратегії	Заступник генерального директора	-	х	х	х

На другому етапі відбувається розробка програми заходів стимулювання збуту товарів на внутрішньому ринку. Це передбачає впровадження ряду кроків

по просуванню імпортованої продукції ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019 році. Основними стратегічними цілями формування стратегії розвитку дилерської мережі на другому етапі впровадження моделі підвищення її ефективності є формування попиту та стимулювання збуту.

Оперативними цілями є інформування споживачів, формування позитивного іміджу підприємства, мотивація покупців, аналіз портрету потенційного споживача, стимулювання продажів, розробка програм лояльності, тощо.

Основні етапи розробки комунікаційної програми ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на 2019 рік наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Етапи розробки комунікаційної програми з підвищення ефективності розвитку дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на 2019 рік

Етап	Характеристика етапу	Термін реалізації
1 ЕТАП	визначення цілей комунікації	Лют. – Бер. 2019 року
2 ЕТАП	визначення цільової контактної аудиторії	Лют. – Бер. 2019 року
3 ЕТАП	вибір каналів комунікації	Квіт. 2019 року
4 ЕТАП	визначення загального бюджету, що виділяється на просування	Травень 2019 року
5 ЕТАП	оцінка можливих результатів комунікацій	Травень 2019 року

Перейдемо до розробки програми стимулювання збуту імпортованої продукції для підприємства «ЛАКІ ЛУК».

Цілями розробки програми стимулювання збуту є наступні:

1. Інформування про наявність підприємства та його продукції
2. Інформування громадськості про діяльність підприємства.
3. Формування позитивного іміджу підприємства.
4. Формування прихильності споживачів до підприємства.
5. Завоювання певного сегменту ринку.

Цільову аудиторію можемо умовно поділити на первинну та вторинну.

Первинною аудиторією є:

- всі, хто користується товарами;

Вторинною аудиторією є:

- компанії виробники товарів, торговельні підприємства, , тобто всі, хто зацікавлений в просуванні товарів таких як головні убори та сонцезахисні окуляри, засобами BTL та Event, а також в професійній організації ділових заходів, конференцій, спеціальних подій, фестивалів, корпоративних заходів, тимблдінгів.

Варто визначитися з основними каналами комунікацій.

Ні для кого не секрет, що в сучасних умовах для підприємств залишається два основних та оптимальних канали комунікацій:

- Інтернет;
- Біл-борди.

Реклама у друкованих виданнях відходить у минуле, проте може бути актуальною в якості підкреслення іміджу компанії. Те саме можемо сказати і про рекламу на телебаченні.

Обґрунтуємо засоби комунікацій в мережі Інтернет. Для збільшення цільової аудиторії необхідно розмістити рекламні банери в Інтернеті на тематичних сайтах, пов'язаних з головними уборами та аксесурами,

сонцезахисними окулярами, дизайнерськими рішеннями, промисловим обладнанням.

Оскільки ТОВ «ЛАКІ ЛУК» починає розвивати власну роздрібну мережу для реалізації товарів для моди та стилю, то пропонуємо розмістити банери, які будуть привертати увагу до модних рішень, які формує безпосередньо саме підприємство. Банери будуть розміщуватись на інформаційних та модних порталах, на ресурсах торговельних компаній, на сайтах магазинів одягу, сонцезахисних окулярів.

ТОВ «ЛАКІ ЛУК» має використовувати різні форми PR-діяльності для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. До їх числа відносяться проведення різного роду заходів.

На закінчення слід ще раз зосередити увагу на тому, що планування стратегічного бюджету є складним та багатогранним процесом. Це своєрідне мистецтво маркетингової гри, спрямованої на маси споживачів для створення певного іміджу підприємства; поєднання широкої обізнаності про стан підприємства та цільвої аудиторії; мистецтво формувати психологічний настрій споживачів у потрібному для підприємства руслі.

Сформуємо загальний місячний та річний бюджети заходів стимулювання збуту імпортованих товарів для досліджуваного підприємства на 2019 рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Бюджет витрат на просування імпортованих товарів ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019 році

<i>Показники</i>	<i>Періодичність оновлення інформації</i>	<i>Витрати на місяць, грн</i>	<i>Річні витрати на 2019 рік, грн</i>
<i>Розміщення реклами на сайтах</i>	-	x	180000
- оголошення про продаж товарів на	1 раз на місяць	5000	60000

сайтах України			
- оголошення у пошукових порталах різних систем	1 раз на місяць	10000	120000
продовження табл. 3.5			
<i>Пошукова оптимізація в Інтернет для розкручування сайту</i>		134,520	518820
Google	1 раз на тиждень	1200	62570
<i>Реєстрація в рейтингах</i>			
mytop-in.net	1 раз на тиждень	800	41710
top.bigmir.net,	1 раз на тиждень	800	41710
<i>Реєстрація в каталогах</i>			
advertising.ua	1 раз на 2 тижні	750	39110
mediainform.com.ua	1 раз на 2 тижні	700	36500
business-ua.com	1 раз на 2 тижні	700	36500
<i>Прес-релізи</i>			
www.mediabusiness.com.ua	1 раз на місяць	2500	130360
marketing-ua.com	1 раз на місяць	2500	130360
Зовнішня реклама (стенди)		x	1200000
Разом		x	1898820

Таким чином, загальний обсяг бюджету підприємства ТОВ «ЛІКІ ЛУК» на стимулювання збуту (просування) у 2019 році становитиме 1млн 899 тис.грн.

Впровадження запропонованих заходів щодо розвитку дилерської мережі досліджуваного підприємства на міжнародному ринку також потребує формування узагальненого організаційного плану основних заходів з визначенням термінів та відповідальних. Організаційний план запропонованих заходів по підвищенню ефективності розвитку дилерської мережі на міжнародному ринку наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Організаційний план запропонованих заходів по підвищенню ефективності розвитку дилерської мережі на міжнародному ринку підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019 р.

Основні заходи	Відповідальний	Графік робіт та кількість дн. їх виконання				Разом, дн.
		Січ. 2019	Лют. 2019	Бер. 2019	Квіт. 2019	
Розробка нової концепції системи моніторингу та контролю закупівель, формування ціни та збуту	Директор, Комерційний директор	10				10
Розробка системи контролю поставок товарів	Комерційний директор	10				10
Розробка методики контролю виконання договорів постачання, умов повернення	Комерційний директор,	5	12			17
Розробка концепції системи організації продажу товарів	Комерційний директор,		10	10		20
Формування концепції маркетингової цінової політики підприємства	Комерційний директор, Бухгалтер			20	5	25
Розробка маркетингового плану	Комерційний директор, Бухгалтер				20	20

Впровадження наведеного організаційного плану також передбачає перегляд цінової політики, виходячи з можливостей регулювання попиту на ті

товарні позиції, які продають з меншою ефективністю. Це має стимулювати загальне зростання імпорту та сукупного прибутку від реалізації імпортованих товарів на внутрішньому ринку України.

Орієнтовний бюджет маркетингових заходів по розвитку закупівельно-збутової та цінової політики наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Бюджет маркетингових заходів по підвищенню ефективності розвитку дилерської мережі на міжнародному ринку підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» «ЛАКІ ЛУК» у 2019 р.

Основні заходи	Пояснення	Обсяги фінансування витрат, тис.грн				Разом, тис.грн
		Січ. 2019	Лют. 2019	Бер. 2019	Квіт. 2019	
Розробка нової концепції системи моніторингу та контролю закупівель, формування ціни та збуту	Виходячи з середньої заробітної плати зайнятих працівників	50				50
Розробка системи контролю поставок товарів		60				60
Розробка методики контролю виконання договорів постачання, умов повернення		50	50			100
Розробка концепції системи організації продажу товарів	Вартість послуг сторонньої організації		82	82		164
Формування концепції маркетингової цінової політики підприємства	Фонд оплати праці з нарахуванням	60	0	0		60
Розробка маркетингового плану	Вартість послуг сторонньої організації		0	0	40	40
РАЗОМ		220	132	82	40	474

Отже, сукупний бюджет організаційних заходів щодо підвищення ефективності розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку складає 474 тис.грн у 2019 році.

Отже, обґрунтування резервів підвищення ефективності дилерської мережі передбачає впровадження ряду кроків по просуванню імпортованої продукції ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019 році. Основними стратегічними цілями формування стратегії розвитку дилерської мережі на другому етапі впровадження моделі підвищення її ефективності є формування попиту та стимулювання збуту. Оперативними цілями є інформування споживачів, формування позитивного іміджу підприємства, мотивація покупців, аналіз портрету потенційного споживача, стимулювання продажів, розробка програм лояльності, тощо. Сукупний бюджет організаційних заходів щодо підвищення ефективності розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку складає 474 тис.грн у 2019 році.

3.2. Прогнозне оцінювання запропонованих заходів удосконалення дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК»

Надалі у даному питанні спрогнозуємо результати (ефект) від впровадження заходів, які були обґрунтовано у питанні 3.1 та 3.2.

Оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ЛАКІ ЛУК» будемо здійснювати використовуючи в якості вихідних даних фінансову інформацію за 2019-2021 рр. по ТОВ «ЛАКІ ЛУК» та дані, які відображають міру впливу кожного з запропонованих в програмі заходів на величину результату діяльності підприємства у плановому періоді.

Спочатку оцінімо, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження. Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися кількісною величиною, то доцільно

визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Прогнозування виручки від реалізації імпортованих товарів на 2019-2021 роки було здійснене виходячи з умови, що у плановому періоді збережеться середньорічний темп її зростання, який був досягнути за 2013-2017 роки.

Ми обрали саме середньорічний темп, оскільки виручка не має якоїсь постійної тенденції, а тому для адекватності прогнозу потрібно обирати саме середньгеометричні показники, що дозволять згладжувати коливання тенденцій (Додаток В).

Надалі спрогнозуємо обсяги виручки, витрат по обслуговуванню операцій з імпорту на 2019-2021 роки, використовуючи показник середньорічного темпу приросту. При цьому планові обсяги витрат (сообівартість та витрати на обслуговування імпорту) визначатимемо виходячи з показника середнього рівня цих витрат на прогнозну виручку.

На основі показників з табл. 3.8 сформуємо прогноз щодо ефекту реалізації імпортованих товарів з огляду впровадження запропонованих заходів ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019 році.

Таблиця 3.8

Прогнозування результатів від реалізації імпортованих товарів підприємством ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019-2021 рр.

Показники	Факт 2017	Темп росту середньо- річний	Середній рівень витрат у виручці	Прогноз			
				2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	69012	1,306	-	90142	117740	153788	200872
Вартість закупівлі імпортованих товарів з урахуванням витрат на розмитнення та доставку,	50940,8	-	-	56484	73778	96366	125870

тис.грн							
Рівень імпорту у доходах	0,8	-	0,627	-	-	-	-
продовження табл. 3.8							
Інші витрати, пов'язані з обслуговуванням імпорту, тис.грн	7631	-	-	9968	13020	17006	22212
Рівень витрат з обслуговування імпорту у виручці	0,111	-	0,111	-	-	-	-
Ефект від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	18071,7	-	-	23690	30943	40416	52790

Як свідчать результати проведених розрахунків, у плановому періоді прогнозується поступове зростання обсягів реалізації. Дані на 2018 рік також спрогнозовано, оскільки потрібно виконувати принцип неперервності даних при прогнозуванні.

Надалі визначимо перспективні обсяги виручки та ефекту від реалізації імпортованих товарів з урахуванням запропонованих у питаннях 3.1-3.2 заходах. На думку комерційного директора підприємства, підвищення результативності роботи дилерської мережі на міжнародному ринку має збільшити обсяги виручки мінімум на 15%, починаючи з 2019-го року. Планові розрахунки наведено у табл.3.9.

Таблиця 3.9

**Перспективні результати реалізації імпортованих товарів
підприємством ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019-2021 рр.**

Показники	Факт 2017	Темп росту середньо- річний	Середній рівень витрат у виручці	Прогноз			
				2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від	69012	1,306	-	90142	135401	176856	231003

реалізації імпортованих товарів, тис.грн							
продовження табл. 3.9							
Вартість закупівлі імпортованих товарів з урахуванням витрат на розмитення та доставку, тис.грн	50940,8	-	-	56484	84844	110821	144750
Рівень імпорту у доходах	0,82	-	0,627	-	-	-	-
Інші витрати, пов'язані з обслуговуванням імпорту, тис.грн	7631,0	-	-	9968	14973	19557	25544
Рівень витрат з обслуговування імпорту у виручці	0,11	-	0,111	-	-	-	-
Ефект від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	18071,7	-	-	23690	35584	46478	60709
Додаткові витрати на впровадження заходів, тис.грн	-	-	-	-	664	-	-
Ефект від запропонованих заходів, тис.грн	-	-	-	0	3977	6062	7919

На основі спланованої виручки та фактичного середньорічного рівня витрат по імпорту у виручці було спрогнозовано планові обсяги імпорту та витрат по його обслуговуванню, а вже виходячи з цих значень, нами було визначено прогнозні обсяги результату. Відповідно до проведених розрахунків, плановий обсяг виручки підприємства з урахуванням запропонованих заходів має

поступово зростати. Ефект від впровадження запропонованих заходів у 2019 році становитиме 3397 тис.грн, у 2020 році – 6062 тис.грн, у 2021 році – 7919 тис.грн.

На основі даних табл. 3.10 можемо спрогнозувати обсяги імпорту у розрізі товарних груп та окремих географічних напрямків діяльності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозні обсяги імпорту підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» за товарними групами та географічними напрямками у 2019-2021 рр.

Показники	Факт 2017, тис.євро	Фактична структура, %	Прогноз			
			2018	2019	2020	2021
Товарна структура:						
-капелюхи жіночі	902	55,4	947,4	1423,0	1858,7	2427,8
-капелюхи чоловічі	295,1	18,1	309,9	465,6	608,1	794,3
-окуляри сонцезахисні	168	10,3	176,4	265,0	346,2	452,2
-шарфи жіночі	211,1	13,0	221,7	333,0	435,0	568,2
-аксесуари	51,3	3,2	57,3	86,1	112,5	147,0
Географічна структура:						
-Німеччина	917,7	56,4	963,8	1447,8	1891,0	2470,0
-Італія	76,7	4,7	80,6	121,0	158,1	206,4
-Франція	140,7	8,6	147,8	222,0	289,9	378,7
-Іспанія	492,4	30,3	519,5	780,3	1019,2	1331,2
Разом	1627,5	100,0	1711,6	2571,0	3358,2	4386,4

Для прогнозування було використано прогнозний курс євро у розмірі 33 грн/євро на 2019-2021 рр.

Отже, у міжнародній практиці з метою підвищення ефективності розвитку дилерських мереж виправдав себе підхід у роботі з кінцевим споживачем, заснований на процедурі сегментування, в даній статті розкрито ефективність застосування цього підходу на ринку комерційно-посередницьких організацій. Розподіл дилерів на групи, дозволяє постачальникові ефективніше організувати роботу з кожним із них. Наведений підхід активно використовується

підприємствами США, Канади, країн ЄС. Розглянемо його більш детально. На основі спланованої виручки та фактичного середньорічного рівня витрат по імпорту у виручці було спрогнозовано планові обсяги імпорту та витрат по його обслуговуванню, а вже виходячи з цих значень, нами було визначено прогнозні обсяги результату. Відповідно до проведених розрахунків, плановий обсяг виручки підприємства з урахуванням запропонованих заходів має поступово зростати. Ефект від впровадження запропонованих заходів у 2019 році становитиме 3397 тис.грн, у 2020 році – 6062 тис.грн, у 2021 році – 7919 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Визначено стратегічні альтернативи розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку. Впровадження нової моделі стратегічного розвитку починається з формування товарної стратегії підприємства на зовнішньому ринку. У випадку ТОВ «ЛАКІ ЛУК» товарна стратегія має бути орієнтована на оптимізацію товарного асортименту закупівель одягу у міжнародних постачальників. Формування товарної стратегії розвитку дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку передбачає вироблення критеріїв у плануванні структури імпорту товарів, які можна поділити на дві основні групи: ринкові та комерційні. Завершення першого етапу підвищення ефективності розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку передбачає враховування перспектив формування оптимального асортименту товарів, які імпортуються для подальшої реалізації на внутрішньому ринку України.

Обґрунтування резервів підвищення ефективності дилерської мережі передбачає впровадження ряду кроків по просуванню імпортованої продукції ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019 році. Основними стратегічними цілями формування стратегії розвитку дилерської мережі на другому етапі впровадження моделі підвищення її ефективності є формування попиту та стимулювання збуту. Оперативними цілями є інформування споживачів, формування позитивного

іміджу підприємства, мотивація покупців, аналіз портрету потенційного споживача, стимулювання продажів, розробка програм лояльності, тощо. Сукупний бюджет організаційних заходів щодо підвищення ефективності розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку складає 474 тис.грн у 2019 році.

Відповідно до проведених розрахунків, плановий обсяг виручки підприємства з урахуванням запропонованих заходів має поступово зростати. Ефект від впровадження запропонованих заходів у 2019 році становитиме 3397 тис.грн, у 2020 році – 6062 тис.грн, у 2021 році – 7919 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки і пропозиції:

Можна виокремити три основні особливості формування дилерської мереж відповідно до підходу посередництва. По-перше, високий ступінь розвитку дилерських мереж є характерним для суспільства з високим рівнем поділу праці. По-друге, сутність дилерства полягає в зменшенні трансакційних витрат; посередницькі послуги, пов'язані зі зменшенням трансакційних витрат (послуги з трансакцій), можуть носити характер як юридичних, так і фактичних дій. По-третє, ступінь спеціалізації дилерів зростає відповідно до ступеня підвищення рівня поділу праці в суспільстві. Підхід до формування дилерських мереж як наслідку спеціалізації полягає в тому, що зі зростанням поділу праці для виконання складних економічних процесів необхідно задіяти велику кількість учасників, більшість з яких фактично можна назвати посередниками. Формування дилерської мережі в сучасних умовах виконує особливі функції щодо організації ринку, поліпшення якості обслуговування та збільшення ємкості ринку для виробника за рахунок особливостей місця дилерської компанії на ринку та функціональних обов'язків, які вона приймає на себе в межах договірних зобов'язань з виробниками.

Дилерські мережі відіграють важливу роль у процесі доведення товарів та послуг до кінцевого споживача. Останнім часом спостерігається зміна ролі дилерської мережі під впливом наступних тенденцій у їх діяльності: глобалізація, дезінтермедіація, реінтермедіація та стрімкий розвиток мережі Інтернет. Усе це призводить до зростання ринкової сили дилерських мереж та розширення масштабів їх діяльності у сфері міжнародного товарного обміну. При цьому з'являються широкі можливості для появи нових типів дилерів, які забезпечують інфраструктуру для сучасних моделей ведення бізнесу. Нарешті «традиційні» дилерські мережі трансформуються у виробників послуг та комплексних рішень. Дилерські мережі інтегрують та координують зусилля зі створення цінності для

забезпечення найкращих рішень задоволення потреб кінцевого споживача. Узагальнення міжнародного досвіду формування дилерських мереж дає підстави стверджувати, що одним із найбільш дієвих способів усунення конфліктів, які виникають між учасниками каналу розподілу, є формування горизонтальних та вертикальних маркетингових систем збуту. Міжнародна практика свідчить, що перевага надається складним вертикальним маркетинговим системам збуту, коли учасники міжнародних дилерських мереж пов'язані між собою тими чи іншими умовами і працюють як єдине ціле, тобто злагоджений взаємообумовлений механізм у формі внутрішньокорпоративної торгівлі або торгівлі між афілійованими компаніями, або компаніями, що працюють на світовому ринку в рамках довгострокових торговельних угод та угод про співпрацю тощо.

Основними факторами формування ефективності дилерських мереж є особливості та характер здійснення зовнішньоторговельних операцій в середній мережі, порядок вертикальної інтеграції всередині дилерської мережі, характер угод між виробником та дилером. На основі оцінки різних показників ефективності можна дійти висновків щодо доцільності реалізації тих чи інших видів товарів, мінімальних цін або обсягів реалізації, які забезпечують беззбиткову діяльність. Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно дилерська мережа працює (у разі її прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі збитковості). На підставі відповідних висновків розробляються рекомендації щодо шляхів зменшення збитковості та збільшення прибутковості операційної діяльності дилерських мереж. При аналізі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, залежність ефективності від прибутку та розміру ресурсів не так сильно, як залежність розміру прибутку від величини вкладених ресурсів.

В ході дослідження було проаналізовано основні показники фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності підприємства. Обсяги доходів підприємства поступово зростали, за виключенням спаду у 2015 році, пов'язаного з наслідками фінансової та політичної кризи. Обсяги активів та капіталу також мав тенденцію до скорочення. Рівень рентабельності активів підприємства в 2016 році зменшився порівняно з 2015 на 5,5% пункти, а у 2017

році порівняно з 2016 –м роком – зріс на 7,7 %. Рівень рентабельності власного капіталу в 2016 році зменшився порівняно з 2015 роком на 31 пункти, а у 2017 році порівняно з 2016 роком – зріс на 43,3. Підприємство має незадовільний рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Упродовж 2016 року порівняно з 2015 р. відбулось зменшення величини активів ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на 3858,0 тис. грн., або на 7,7%. Впродовж 2017 року порівняно з 2016 роком динаміка до зниження активів підприємства продовжилася – обсяг активів зменшився на 1003,0 тис. грн., або на 2,2%. Частка імпорту капелюхів жіночих є найбільшою і мала тенденцію до зростання, особливо в 2017 р. Імпорт капелюхів чоловічих має стабільні показники, в порівнянні з 2016 р. у 2017 р. частка імпорту дещо знизилася. У 2014-2015 роках обсяги закупівлі товарів через посередника суттєво зменшились і підприємство почало нарощувати прямий імпорт. У 2017 році частка імпорту у собівартості становила вже 81,9%. Найбільшим імпортером товарів для підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» є Німеччина, для якої обсяг закупівель у 2017 р. зріс на 126 % в порівнянні з 2013 р.

Для формулювання стратегічних цілей у процесі формування стратегії розвитку дилерської мережі на підприємстві «ЛАКІ ЛУК» його керівництвом використовується підхід «дерево цілей». Організація роботи з дилерами на підприємстві передбачає декілька етапів. Першим етапом є аналіз ринку, що включає дослідження попиту та пропозиції на цільові групи товарів, які планується поширювати в межах дилерської мережі. Другим етапом є імпортування необхідних товарів, що також передбачає організація процедур транспортування і транзитного складського зберігання товарів. На третьому етапі відбувається розподіл імпортованих товарів в середині дилерської мережі. На основі порівняльного аналізу параметрів роботи різних дилерських мереж можемо зробити висновок, що мережа «ЛАКІ ЛУК» займає середній ціновий діапазон по відношенню до вартості однієї покупки, при цьому обслуговуючи значну кількість покупців. На поточній стадії життєвого циклу дилерська мережа намагається мінімізувати логістичні та складські витрати. Також важливу роль відіграє вибір митного режиму та порядок розмитнення імпортованих товарів. З

цією метою на перспективу варто розглянути можливість створення власного митного складу. У 2019 році прогнозується закінчення 5-ти річного циклу стадії зрілості та перехід дилерської мережі у стадію стагнації. Це означає, що на сьогодні перед підприємством стоїть важлива задача по зміні стратегії розвитку дилерської мережі. Результати усного опитування керівництва мережі свідчать, що топ-менеджмент не виключає потенційного скорочення кількості магазинів, аби мати змогу оптимізувати витрати та інвестувати кошти у розвиток розподілу нових товарних груп.

На основі проведеного факторного аналізу можемо зробити висновки про те, що зростання обсягів міжнародної економічної діяльності відбувалося передусім на основі збільшення обсягу імпорту з метою подальшої реалізації імпортованих товарів в Україні. Зниження обсягу активів та рівня націнки на товари вплинуло на скорочення рівня прибутку від міжнародної економічної діяльності у 2014-2015 рр. Натомість зростання рівня ефективності використання майнового потенціалу впливало на зростання прибутку у 2016-2017 рр. Зростання виручки від реалізації пропорційно впливало на обсяги прибутку від здійснення міжнародної економічної діяльності підприємства у 2013-2017 рр. Рівень міцності зв'язку становить 0,9393, що є дуже високим показником.

Визначено стратегічні альтернативи розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку. Впровадження нової моделі стратегічного розвитку починається з формування товарної стратегії підприємства на зовнішньому ринку. У випадку ТОВ «ЛАКІ ЛУК» товарна стратегія має бути орієнтована на оптимізацію товарного асортименту закупівель одягу у міжнародних постачальників. Формування товарної стратегії розвитку дилерської мережі ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку передбачає вироблення критеріїв у плануванні структури імпорту товарів, які можна поділити на дві основні групи: ринкові та комерційні. Завершення першого етапу підвищення ефективності розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку передбачає враховування перспектив формування

оптимального асортименту товарів, які імпортуються для подальшої реалізації на внутрішньому ринку України.

Обґрунтування резервів підвищення ефективності дилерської мережі передбачає впровадження ряду кроків по просуванню імпортованої продукції ТОВ «ЛАКІ ЛУК» у 2019 році. Основними стратегічними цілями формування стратегії розвитку дилерської мережі на другому етапі впровадження моделі підвищення її ефективності є формування попиту та стимулювання збуту. Оперативними цілями є інформування споживачів, формування позитивного іміджу підприємства, мотивація покупців, аналіз портрету потенційного споживача, стимулювання продажів, розробка програм лояльності, тощо. Сукупний бюджет організаційних заходів щодо підвищення ефективності розвитку дилерської мережі підприємства ТОВ «ЛАКІ ЛУК» на міжнародному ринку складає 474 тис.грн у 2019 році.

Відповідно до проведених розрахунків, плановий обсяг виручки підприємства з урахуванням запропонованих заходів має поступово зростати. Ефект від впровадження запропонованих заходів у 2019 році становитиме 3397 ти.грн, у 2020 році – 6062 тис.грн, у 2021 році – 7919 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко, С.Ю. Маркетингова політика розподілу та товарного руху: монографія. / Бондаренко, С.Ю., Войчак. А.В. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 112
2. Булатова А.С. Економіка: підручник / А.С. Булатова. – К.: МОЛОДЬ, 2012. – 600 с.
3. Володькина М.В. Внешнеэкономический менеджмент: учебн. пособие [для студ. ВУЗов] / М.В. Володькина. –Д. : Знання-Прес, 2015. – 149 с.
4. Выханский О. С. Менеджмент внешнеэкономической деятельности: учебник / О. С. Выханский. –Х : ГАРДАРИКИ, 2010. – 592 с.
5. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу / В.І. Ганін. – Х.: Самміт, 2015. – 105с.
6. Горгельс Л. Некоторые вопросы управления каналами распределения(дистрибуции) / Горгельс Л., Марин Э., Уэст Ч. // Управление продажами. – 2014 г. – №4 – С. 42-54
7. Господарський кодекс України, № 436-15, чинний, поточна редакція від 16.12.2017 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
8. Дерев'янюк, Ю.М. Ефективне управління зовнішньоторговельними операціями на підприємстві [Текст] /Ю.М. Дерев'янюк, Н.С. Валюх // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. – Суми : СумДУ, 2015. – С. 185-186.
9. Дерід І. О. Управління ризиками в міжнародному бізнесі / І. О. Дерід, Є. М. Коротков, Д. К. Гаутам // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 43-47.
- 10.Дзигаленко І. С. Стан та тенденції розвитку сучасної світової економіки / І. С. Дзигаленко, І. І. Набок // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 48-51.
- 11.Дима О. О. Аналіз тенденцій у розвитку посередницьких організацій / О. О. Дима // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2014. – № 4. – С. 72-82

12. Дмитрук М.В. Стратегічне управління при виході на міжнародні ринки: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Володькина // Маркетинг и реклама, 2014. – №5-6. – с. 32-37.
13. Довідник ІНКОТЕРМС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://met-online.kiev.ua/menu/dovidka/inko/>
14. Договір про зону вільної торгівлі від 18 жовтня 2011 р. // Офіційний вісник України. – 2012. – № 72. – Ст. 2512.
15. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник / Г.М. Дроздова. – Київ: ЦУЛ, 2005. – 172 с.
16. Дулепова А. О. Особливості зовнішньоторговельного контракту при веденні обліку зовнішньоекономічної діяльності / А. О. Дулепова // Економіка. Фінанси. Право, 2013. – №10. – С. 152-157
17. Дяченко В.П. Оцінювання управління зовнішньоекономічними операціями / В.П. Дяченко // Економіка України, 2014. – №2. – С. 56-61
18. Економічна енциклопедія: У 3 т. Т 2. – К.: «Академія», 2001. – 848 с.
19. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 608 с.
20. Зовнішня торгівля України: ХХІ століття [Текст]: монографія / [А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 599 с
21. Івченко О.М. Управление эффективностью / О.М. Івченко // Вестник Донецького національного економічного університета, 2012. – №4. – С.112-119
22. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2010р.): Міжнародна торговельна палата; Правила, Міжнародний документ від 01.01.2010: [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/988_007
23. Істотні умови зовнішньоекономічних договорів. Арбітражне застереження [електронний ресурс] – режим доступу:

<http://www.agalawyers.org/post/stotn-umovi-zovnishnoekonomchnih-dogovorv-arbtrajne-zasterejennya>

24.Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. підручник / А.М. Кандиба. – К.: Аграрна наука, 2014. – 208 с.

25.Карминский А.М., и др. Методологические и практические основы построения торговых операций / А.М. Карминский, Н.И. Олень. // Вестник ХНА им. Ярослава Мудрого, 2014. – №1. – С.36-42

26.Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посібник / О.А. Кириченко. – К.: «Знання – Прес», 2015. – 384 с.

27.Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. – Львів : Кін-патрі ЛТД, 2014. – 264 с.

28.Кіслова В.С. Оптимізація систем логістичного обслуговування у процесі товарообмінних операцій / В.С. Кіслова – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.cfin.ru

29.Князь С.В. та ін. Технологія формування механізмів експортно-імпортової діяльності підприємств / С.В. Князь, Н.Х. Георгіаді // Науковий вісник Полісся, 2017. – № 3 (11), ч. 2. – С. 118-122

30.Коваленко С. І. Постмодерновий вектор розвитку концепцій міжнародної економічної інтеграції / С. І. Коваленко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 49-54.

31.Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / О.Е. Ковтун // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. – №6. – С. 171-174

32.Комяков. О.О. Оптимізація витрат на управління дилерською мережею / Комяков. О.О. Стадніченко В.В. // Економічний вісник НТУУ «КПІ». –Київ: ТОВ ВД «ЕКМО». – 2011. – №8. С. 352-357

33.Конвенция о праве, применимом к международной купле-продаже товаров от 15 июня 1955 года [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_915

34. Конвенція ООН про позовну давність у міжнародній купівлі-продажу товарів від 14.06.1974 [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_002

35. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_003

36. Конвенція про зразковий закон про укладення договорів міжнародної купівлі-продажу від 1 липня 1964 р. [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua Вказане джерело не використане у статті

37. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 352 с.

38. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. – К., 2012 – 488 с.

39. Кудирко Л., та ін. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж / Л. Кудирко, І. Севрук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. – №173. – С. 36-41

40. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект – захід», 2015. – 352 с.

41. Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні управління реалізацією експортної продукції регіону // Вісник НУ «Львівська політехніка» : Логістика. – 2015. – № 472. – С. 103-108.

42. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / М.Д. Лесечко. Р.М. Рудницька. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 76с.

43. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2015. – №6. – с.55-58.

44.Мадяр Р. О. Транснаціоналізація українського бізнесу в глобальній економіці / Р. О. Мадяр, Ю. Б. Кушнір, М. І. Далекорей // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 11. – С. 26-31.

45.Майоленко О. Теоретичні передумови формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах невизначеності// Підприємництво, господарство і право, 2012. – № 8. –С. 166-169.

46.Макогон Ю. В. Организация и техника внешнеторговых операций : учеб. пособие для студентов специальности «Международная экономика» / Ю. В. Макогон, Н. В. Фомичева. – Донецк : ДонНУ, 2011. – 160 с.

47.Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2011. – с. 210.

48.Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П., Кошарська Н.Е. Менеджмент: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2006. – 154 с.

49.Мельник Т.М. Перспективи імпортозаміщення в Україні / Т.М, Мельник, К.С. Пугачевська // Вісник КНТЕУ. – 2015. –№2(100). – С.16-33

50.Митний кодекс України, №4495-17, чинний, поточна редакція від 01.12.2015 – електронний ресурс, режим доступу: www.rada.gov.ua

51.Михайлишин Л. І. Сучасні тенденції транснаціоналізації економічної діяльності: інноваційний аспект / Л. І. Михайлишин, В. С. Свірський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 204-210.

52.Невмержицький В.І. Основні засади управління експортною діяльністю підприємства / В.І. Невмержицький, Д.О. Терещенко // Вісник КНТЕУ, 2015. – №1. – С. 135-142

53.Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / О.П. Гребельник. – 4-е видання перероблене та доповнене. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 432 с.

54.Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2015. – С.654

55.Павлюк Т. Організація та управління експортним потенціалом на машинобудівному підприємстві / Т. Павлюк, 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO.

56.Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент [Текст] // Навчальний посібник за редакцією проф.. І. О. Піддубного. –2-е видання, стереотип. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006, 252 с.

57.Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» / А.Ю.Погребняк, Т.Ю. Хоменко// Сучасні проблеми економіки і підприємництва : Збірник наукових праць. –Випуск 18. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016. – С. 152-158

58.Податковий кодекс України, 2755-17, чинний, поточна редакція від 16.12.2015 –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

59.Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів (переклад А.Олійник) / М. Портер. –К.: Альтер-Прес, 2006 – 301 с.

60.Принципи міжнародних комерційних договорів (принципи УНІДРУА (UNIDROIT) УНІДРУА: Міжнародний документ від 01.01.1994 [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_920

61.Про внесення змін до деяких наказів Міністерства економіки України: Наказ Мінекономрозвитку України від 12.09.2011 № 51 [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1218-11>

62.Про впорядкування транслітерації українського алфавіту латиницею: Постанова КМУ від 27.01.2010 № 55 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/55-2010>

63.Про дію міжнародних договорів на території України: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

64.Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів): Мінекономіки, європ.інтеграції; Наказ, Положення від 06.09.2001 № 201 [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01>

65.Про затвердження Порядку здійснення офіційного перекладу багатосторонніх міжнародних договорів України [...]:Постанова КМУ від 17.03.2006 № 353 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/353-2006-%D0%BF>

66.Про зміну строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів і запровадження обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті: Постанова НБУ № 475 від 16 листопада 2015 р. – (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/pro-zminu-strokiv-rozrahunkiv-za-operaciyami-z-eks/>

67.Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

68.Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.2001 № 959-XII (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

69.Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560-XII від 18.09.91 р. (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

70.Про міжнародне приватне право: Закон України від 23.06.2005 № 2709-IV [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2709-15>

71.Про міжнародний комерційний арбітраж: Закон України, від 24.02.1994 № 4002-XII [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4002-12>

72.Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті: Закон України № 185/94-ВР від 23.09.94 р. (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – режим доступу: www.rada.gov.ua

73.Про ратифікацію Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Демократичної Республіки Конго про сприяння та взаємний захист інвестицій :

Закон України від 17 листопада 2010 р. № 2700-УІ // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 12. – Ст. 83.

74.Про ратифікацію Угоди між Україною та Республікою Панама про сприяння та взаємний захист інвестицій : Закон України від 16 листопада 2005 р. № 3095-IV // Офіційний вісник України. – 2005. – № 50. – Ст. 3110.

75.Про режим іноземного інвестування: Закон України від 09.03.96№ 93/96-ВР (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

76.Про систему валютного регулювання і валютного контролю: Декрет Кабінету Міністрів України № 15-93 від 10.03.93 р. (зі змінами та доповненнями) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:www.rada.gov.ua

77.Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові форми захисних застережень [...]:Постанова НБУ № 444, редакція від 28.07.2004 [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/444-95-%D0%BF>

78.Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.

79.Промисловість України у глобальних ланцюгах створення вартості / Т. М. Мельник, Ю.В. Конрад // Економіка та суспільство. – 2017. – № 8. – С. 21-25.

80.Прудис Е. Описание внешнеэкономических стратегий развития предприятий - [Електронний ресурс] – Режим доступу:www.management.com.ua с. 1-6

81.Пугачевська К.С. Імпортна складова проміжного та кінцевого споживання / К.С. Пугачевська // Економіка і суспільство, 2017. –№9. – С. 307-315

82.Реутов В. Є. Міжнародна конкурентоспроможність регіону: сутність, методи оцінювання / Економіка та держава. – 2016. – №4 – С. 52-54.

83.Ридинг К Стратегическое бизнес-тонирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества: пер. с англ. / К. Ридинг; под ред. И.А. Войтюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.

84.Рогожин В.Д. Менеджмент ЗЕД. Навч.посіб./ Рогожин В.Д., Базалієва Л.В. – Харків: Вид. ЧНЕУ, 2014. – 196 с.

85.Рубан Т. С. Сучасні трактування посередництва у світовій економіці / Т. С. Рубан // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 84-88.

86.Румянцев А.П., Румянцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посібник. – К. : Центр навч. літ-ри, 2013. – 377 с.

87.Слюсаренко А. В. Вплив транснаціональних корпорацій на економіку України / А. В. Слюсаренко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 89-93.

88.Статистична інформація Державної служби статистики України IV [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

89.Структурна організація експортно-імпоротної діяльності підприємств легкої промисловості / В. М. Нижник, С. І. Конєв // Прометей, 2014. – №2. – С. 151-156

90.Трифонов О. Д. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність України, шляхом дослідження експортно-імпорتنих операцій / О. Д. Трифонов, Є. С. Дорошкевич // Ефективна економіка. – 2017. – № 6.

91.Фалович В. А. Перспективи залучення промислових підприємств України до міжнародних ланцюгів поставок / В. А. Фалович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління, 2016. – № 847. – С. 170-177.

92.Хитра О. В. Синергетичний підхід до аналізу категорійного апарату зовнішньоекономічної діяльності / О. В. Хитра // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 103-109.

93.Хоменко Т.Ю., та ін. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю / Т.Ю. Хоменко, П.В. Круш // Актуальні проблеми економіки та управління, 2017. – №11. – С. 52-56

94.Чугаєнко Ю. Економічна дипломатія в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю держави / Ю. Чугаєнко // Актуальні проблеми економіки. –2013. – № 3 (141). – С. 59-70.

95.Шумпетер И. Теорія економічного розвитку / И. Шумпетер – К.:Catallaxy, 2003. – 198 с.

96.Baula O. Conceptual framework for organizational and economic mechanism formation to increase the region competitiveness with the globalization of the world economic relations – Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків / О. Baula, N. Galaziuk, O. Zelinska // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 76-84.

ДОДАТКИ

Додаток А				
Додаток 1		2017 рік		
до Національного положення (стандарту)				
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги				
до фінансової звітності»				
		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2018	01	01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Лакі Лук"	за ЄДРПОУ	40158173		
Територія: Україна	за КОАТУУ	3211600000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності: роздрібна торгівля	за КВЕД	49.41		
Середня кількість працівників: 48				
Адреса, телефон: 04073, м.Київ, Оболонський район, просп. Степана Бандери, б. 20-Б, офіс 504				
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V		
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
БАЛАНС				
(Звіт про фінансовий стан)				
на 31 грудня 2017 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	31	
первісна вартість	1001	334	358	
накопичена амортизація	1002	324	327	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18	31	
Основні засоби	1010	9 432	9 815	
первісна вартість	1011	13 012	13 866	
знос	1012	3 580	4 051	
Інвестиційна нерухомість	1015	1 637	1 821	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-	
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	2 730	2 674	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	13 827	14 372	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	22 912	21 779	

Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 270	3 304
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	-	-
за виданими авансами		-	-
з бюджетом	1135	91	110
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	403	368
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	900	752
Витрати майбутніх періодів	1170	252	120
Інші оборотні активи	1190	3 864	4 711
Усього за розділом II	1195	32 692	31 144
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	46 519	45 516
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 150	8 150
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 383	29
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	12 534	8 179
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	928	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	928	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	27 220	26 748
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 777	8 197
розрахунками з бюджетом	1620	60	2 392
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	33 057	37 337
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	46 519	45 516
Керівник	Штефан Олена Сергіївна		
Головний бухгалтер	Микитець Ніна Григорівна		

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2017	01	01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Лаїк Лук"		40158173		
за ЄДРПОУ				
(найменування)				
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
за 2017 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	84 277	74 014	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	62 128	55 241	
Валовий:		-	-	
прибуток	2090	22 148	18 773	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	1 485	1 522	
Адміністративні витрати	2130	4 623	3 905	
Витрати на збут	2150	3 383	2 474	
Інші операційні витрати	2180	544	490	
Фінансовий результат від операційної діяльності:		-	-	
прибуток	2190	15 084	13 427	
збиток	2195	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	95	107	
Фінансові витрати	2250	1 152	1 032	
Втрати від участі в капіталі	2255	13	16	
Інші витрати	2270	202	121	
Фінансовий результат до оподаткування:		-	-	
прибуток	2290	13 811	12 364	
збиток	2295	-	-	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 486	2 226	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:		-	-	
прибуток	2350	11 325	10 139	
збиток	2355	-	-	
II. Сукупний дохід				
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2		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	-	-
III. Елементи операційних витрат			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	44 485	40 629
Витрати на оплату праці	2505	19 122	15 479
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 773	4 640
Амортизація	2515	482	626
Інші операційні витрати	2520	816	735
Разом	2550	70678	62109
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			
Штефан Олена Сергіївна			
Головний бухгалтер			
Микитець Ніна Григорівна			

Додаток А			
до Національного положення (стандарту)			2016 рік
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги			
до фінансової звітності»			
		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2017	01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Лакі за		40158173	
Лук" ЄДРПОУ			
Територія: Україна за		3211600000	
КОАТУУ			
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з за		240	
КООПФГ			
Вид економічної діяльності: роздрібна торгівля за		49.41	
КВЕД			
Середня кількість працівників: 53			
Адреса, телефон: 04073, м.Київ, Оболонський район, просп. Степана Бандери, б. 20-Б, офіс 504			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
БАЛАНС			
(Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2016 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	10
первісна вартість	1001	360	334
накопичена амортизація	1002	348	324
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20	18
Основні засоби	1010	10 110	9 432
первісна вартість	1011	14 458	13 012
знос	1012	3 871	3 580
Інвестиційна нерухомість	1015	1 787	1 637
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-

		-		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	414 ³	2 730	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	15341	13827	
II. Оборотні активи		-	-	
Запаси	1100	516 ²⁴	22 912	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	580 ⁴	4 270	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	-	-	
за виданими авансами		-	-	
з бюджетом	1135	98	91	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	433	403	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	969	900	
Витрати майбутніх періодів	1170	271	252	
Інші оборотні активи	1190	170 ⁴	3 864	
Усього за розділом II	1195	35036	32692	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	50377	46519	
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	965 ⁸	8 150	
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	348 ³	4 383	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	12313	12534	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	031 ¹	928	

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59 951	84 277
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	44 745	62 128
Валовий:		-	-
прибуток	2090	15 206	22 148
збиток	2095	0	-
Інші операційні доходи	2120	1 233	1 485
Адміністративні витрати	2130	3 163	4 623
Витрати на збут	2150	2 004	3 383
Інші операційні витрати	2180	397	544
Фінансовий результат від операційної діяльності:		-	-
прибуток	2190	10 875	15 084
збиток	2195	0	-
Дохід від участі в капіталі	2200	0	-
Інші фінансові доходи	2220	0	-
Інші доходи	2240	87	95
Фінансові витрати	2250	836	1 152
Втрати від участі в капіталі	2255	13	13
Інші витрати	2270	99	202
Фінансовий результат до оподаткування:		-	-
прибуток	2290	10 015	13 811
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 803	2 486
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:		-	-
прибуток	2350	8 212	11 325
збиток	2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		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	-	-

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	32 910	44 485
Витрати на оплату праці	2505	12 538	19 122
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 759	5 773
Амортизація	2515	507	482
Інші операційні витрати	2520	595	816
Разом	2550	50309	70678

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

Штефан Олена Сергіївна

Головний бухгалтер

Микитець Ніна
Григорівна

Додаток А			
до Національного положення (стандарту)			
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги			
до фінансової звітності»			
		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2016	01
		01	01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Лакі Лук"	за ЄДРПОУ	40158173	
Територія: Україна	за КОАТУУ	3211600000	
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності: роздрібна торгівля	за КВЕД	49.41	
Середня кількість працівників: 55			
Адреса, телефон: 04073, м.Київ, Оболонський район, просп. Степана Бандери, б. 20-Б, офіс 504			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
БАЛАНС			
(Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2015 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	11	10
первісна вартість	1001	396	360
накопичена амортизація	1002	382	348
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22	20
Основні засоби	1010	11 039	10 110
первісна вартість	1011	16 353	14 458
знос	1012	4 263	3 871
Інвестиційна нерухомість	1015	1 986	1 787
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			-

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	270 ⁴	3 414
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	17329	15341
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	722 ²⁶	24 516
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	003 ⁵	4 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	-	-
за виданими авансами		-	-
з бюджетом	1135	107	98
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	475	433
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	062 ¹	969
Витрати майбутніх періодів	1170	297	271
Інші оборотні активи	1190	582 ⁴	4 170
Усього за розділом II	1195	38249	35036
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	55578	50377
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	041 ¹⁰	8 965
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	143 ²	3 348
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	12184	12313
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	¹ 166	1 031
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	¹ 166	1 031
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	³⁴ 754	30 486
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	⁷ 396	6 479
розрахунками з бюджетом	1620	77	67
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	⁴² 227	37 033
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	⁵⁵ 578	50 377
Керівник			
Штефан Олена Сергіївна			
Головний бухгалтер			
Микитець Ніна Григорівна			
		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2016	01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Лакі Лук"		40158173	
за ЄДРПОУ			
(найменування)			
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2015 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	88 491	59 951
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65 235	44 745
Валовий:		-	-
прибуток	2090	23 256	15 206
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 559	1 233
Адміністративні витрати	2130	4 854	3 163
Витрати на збут	2150	3 553	2 004
Інші операційні витрати	2180	571	397
Фінансовий результат від операційної діяльності:		-	-
прибуток	2190	15 837	10 875
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	100	87
Фінансові витрати	2250	1 210	836
Втрати від участі в капіталі	2255	14	13
Інші витрати	2270	212	99
Фінансовий результат до оподаткування:		-	-
прибуток	2290	14 501	10 015
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 611	1 803
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:		-	-
прибуток	2350	11 891	8 212
збиток	2355	-	-
II. Сукупний дохід			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		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	-	-

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	46 710	32 910
Витрати на оплату праці	2505	20 079	12 538
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 062	3 759
Амортизація	2515	506	507
Інші операційні витрати	2520	857	595
Разом	2550	74 213	50 309

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

Штефан Олена Сергіївна

Головний бухгалтер

Микитець Ніна

Григорівна

Додаток А			
до Національного положення (стандарту)			2014 рік
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги			
до фінансової звітності»			
		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2015	01
			01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Лакі Лук"	за ЄДРПОУ	40158173	
Територія: Україна	за КОАТУУ	3211600000	
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності: роздрібна торгівля	за КВЕД	49.41	
Середня кількість працівників: 56			
Адреса, телефон: 04073, м.Київ, Оболонський район, просп. Степана Бандери, б. 20-Б, офіс 504			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
БАЛАНС			
(Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2014 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	12	11
первісна вартість	1001	424	396
накопичена амортизація	1002	406	382
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23	22
Основні засоби	1010	11 723	11 039
первісна вартість	1011	18 007	16 353
знос	1012	4 566	4 263
Інвестиційна нерухомість	1015	2	1 986

		148		
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-	
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	5 148	4 270	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	19055	17329	
II. Оборотні активи		-	-	
Запаси	1100	28 325	26 722	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 316	5 003	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	-	-	
за виданими авансами		-	-	
з бюджетом	1135	114	107	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	506	475	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 133	1 062	
Витрати майбутніх періодів	1170	317	297	
Інші оборотні активи	1190	4 898	4 582	
Усього за розділом II	1195	40610	38249	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	59664	55578	
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 945	10 041	
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	552	2 143	
Неоплачений капітал	1425	-	-	

Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	11497	12184
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	¹ 284	1 166
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	¹ 284	1 166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	0
Короткострокові кредити банків	1600	³⁸ 577	34 754
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	⁸ 221	7 396
розрахунками з бюджетом	1620	85	77
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	⁴⁶ 883	42 227
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	⁵⁹ 664	55 578
Керівник			
Штефан Олена Сергіївна			
Головний бухгалтер			
Микитець Ніна Григорівна			
		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2015	01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Лакі Лук"		40158173	
(найменування)			
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2014 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	61 151	88 491	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	45 640	65 235	
Валовий:		-	-	
прибуток	2090	15 510	23 256	
збиток	2095	0	0	
Інші операційні доходи	2120	1 258	1 559	
Адміністративні витрати	2130	3 226	4 854	
Витрати на збут	2150	2 044	3 553	
Інші операційні витрати	2180	405	571	
Фінансовий результат від операційної діяльності:		-	-	
прибуток	2190	11 093	15 837	
збиток	2195	0	0	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	0	0	
Інші доходи	2240	89	100	
Фінансові витрати	2250	853	1 210	
Втрати від участі в капіталі	2255	14	14	
Інші витрати	2270	101	212	
Фінансовий результат до оподаткування:		-	-	
прибуток	2290	10 215	14 501	
збиток	2295	-	-	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 839	2 611	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:		-	-	
прибуток	2350	8 375	11 891	
збиток	2355	-	-	
II. Сукупний дохід				
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2		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	-	-

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	33 568	46 710
Витрати на оплату праці	2505	12 789	20 079
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 834	6 062
Амортизація	2515	517	506
Інші операційні витрати	2520	607	857
Разом	2550	51 316	74 213

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

Головний бухгалтер

Штефан Олена Сергіївна

Микитець Ніна
Григорівна

Додаток А				
до Національного положення (стандарту)				2013 рік
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги				
до фінансової звітності»				
		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2014	01	01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Лакі Лук"	за ЄДРПОУ	40158173		
Територія: Україна	за КОАТУУ	3211600000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності: роздрібна торгівля	за КВЕД	49.41		
Середня кількість працівників: 51				
Адреса, телефон: 04073, м.Київ, Оболонський район, просп. Степана Бандери, б. 20-Б, офіс 504				
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V		
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
БАЛАНС				
(Звіт про фінансовий стан)				
на 31 грудня 2013 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	9	12	
первісна вартість	1001	318	424	
накопичена амортизація	1002	303	406	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18	23	
Основні засоби	1010	8 697	11 723	
первісна вартість	1011	14 065	18 007	

знос	1012	430 ³	4 566
Інвестиційна нерухомість	1015	636 ¹	2 148
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	496 ⁴	5 148
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14855	19055
II. Оборотні активи		-	-
Запаси	1100	961 ²⁰	28 325
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 ³	5 316
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	-	-
за виданими авансами		-	-
з бюджетом	1135	85	114
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	377	506
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	846	1 133
Витрати майбутніх періодів	1170	237	317
Інші оборотні активи	1190	669 ³	4 898
Усього за розділом II	1195	30121	40610
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	44977	59664
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	427 ⁸	10 945
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	- 1	552

		504		
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	6924	11497	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	¹ 003	1 284	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	
Цільове фінансування	1525	-	-	
Усього за розділом II	1595	¹ 003	1 284	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	³⁰ 476	38 577	
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-	
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	⁶ 507	8 221	
розрахунками з бюджетом	1620	67	85	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	-	-	
розрахунками з оплати праці	1630	-	-	
Поточні забезпечення	1660	-	-	
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	
Усього за розділом III	1695	³⁷ 050	46 883	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900	⁴⁴ 977	59 664	
Керівник				
Штефан Олена Сергіївна				
Головний бухгалтер				
Микитець Ніна Григорівна				
		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2014	01	01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Лакі Лук"		40158173		
(найменування)				
за ЄДРПОУ				
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				

за 2013 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	64 598	61 151	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	47 622	45 640	
Валовий:		-	-	
прибуток	2090	16 977	15 510	
збиток	2095	0	0	
Інші операційні доходи	2120	1 139	1 258	
Адміністративні витрати	2130	3 544	3 226	
Витрати на збут	2150	2 594	2 044	
Інші операційні витрати	2180	417	405	
Фінансовий результат від операційної діяльності:		-	-	
прибуток	2190	11 561	11 093	
збиток	2195	0	0	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	0	0	
Інші доходи	2240	73	89	
Фінансові витрати	2250	884	853	
Втрати від участі в капіталі	2255	11	14	
Інші витрати	2270	155	101	
Фінансовий результат до оподаткування:		-	-	
прибуток	2290	10 586	10 215	
збиток	2295	-	-	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 906	1 839	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:		-	-	
прибуток	2350	8 680	8 375	
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	-	-

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	34 098	33 568
Витрати на оплату праці	2505	14 658	12 789
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 426	3 834
Амортизація	2515	370	517
Інші операційні витрати	2520	626	607
Разом	2550	54 176	51 316

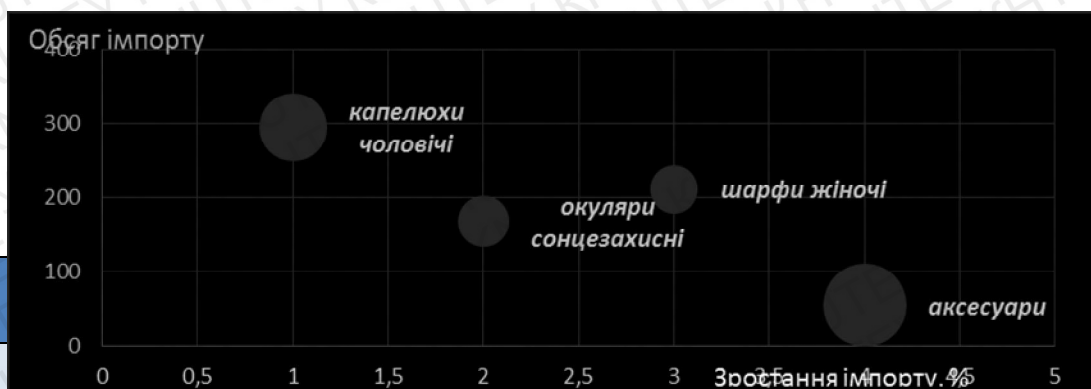
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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	Штефан Олена Сергіївна
Головний бухгалтер	Микитець Ніна Григорівна

Додаток А						
Роки	2013	2014	2015	2016	2017	Темп зростання, 2017/2013
Обсяг собівартості реалізації товарів (чистий дохід), тис.грн	47622	45640	65235	44745	62128	240
Обсяг імпорту, тис.євро	1218	1270,5	1302	1470	1627,5	134
Вартість імпорту у тис.грн	13142	21967	31053	41042	50876	387,1
Частка імпорту в обсягах реалізації товарів, %	27,6	48,1	47,6	91,7	81,9	209
	10,78982	17,29004	23,85023	27,92	31,26022	2,88880597
Найменування показника	Роки					Темп зростання, 2017/2013,00%
	2013	2014	2015	2016	2017	
капелюхи жіночі	592,2	622,7	641,6	667,8	902	152
капелюхи чоловічі	241,5	257,3	262,5	290,9	295,1	122
окуляри сонцезахисні	148,1	152,3	156,5	182,7	168	113
шарфи жіночі	190,1	200,6	202,7	277,2	211,1	111
аксесуари	41	41	43,1	50,4	54,6	133
Всього	1218	1270,5	1302	1470	1627,5	134
Найменування	Обсяг	Зростання				

показника	імпорту	імпорту, %
капелюхи чоловічі	295,1	22
окуляри сонцезахисні	168	13
шарфи жіночі	211,1	11
аксесуари	54,6	33



Показники	Періодичність	Витрати на місяць, грн	витрати на 2019 рік, грн
Розміщення реклами на сайтах	-	x	18000
- про продаж товарів на сайтах України	1 раз на місяць оновлення інформації	500	6000
- оголошення у пошукових порталах різних систем	1 раз на місяць оновлення інформації	1000	12000
Пошукова оптимізація в Інтернет для розкручування сайту		134,52	51882
Google	1 раз на тиждень	120	6257
Реєстрація в рейтингах			
mytop-in.net	1 раз на тиждень	80	4171
top.bigmir.net,	1 раз на тиждень	80	4171
Реєстрація в каталогах			
advertising.ua	1 раз на 2 тижні	75	3911
mediainform.com.ua	1 раз на 2 тижні	70	3650

business-ua.com	1 раз на 2 тижні	70	3650			
<i>Прес-релізи</i>						
www.mediabusiness.com.ua	1 раз на місяць	250	13036			
marketing-ua.com	1 раз на місяць	250	13036			
Зовнішня реклама (стенди)		х	120000			
Разом		х	189882			
Основні заходи	Пояснення	Обсяги фінансування витрат, тис.грн				Разом, тис.грн
		Січ. 2019	Лют. 2019	Бер. 2019	Квіт. 2019	
Розробка нової концепції системи моніторингу та контролю закупівель, формування ціни та збуту	Виходячи з середньої заробітної плати зайнятих працівників	50				50
Розробка системи контролю поставок товарів		60				60
Розробка методики контролю виконання договорів постачання, умов повернення		50	50			100
Розробка концепції системи організації продажу товарів	Вартість послуг сторонньої організації		82	82		164
Формування концепції маркетингової цінової політики підприємства	Фонд оплати праці з нарахуванням	60	0	0		60
Розробка маркетингового плану	Вартість послуг сторонньої організації		0	0	40	40
РАЗОМ		220	132	82	40	474

Роки	2013	2014	2015	2016	2017	Темп зростання, 2017/

						2013
Обсяг собівартості реалізації товарів (чистий дохід), тис.грн	47622	45640	65235	44745	62128	240
Середннборічний курс	10,79	17,29	23,85	27,92	31,26	289,7
Вартість імпорту у тис.грн	13142	21967	31053	41042	50876	387,1
Частка імпорту в обсягах реалізації товарів, %	27,6	48,1	47,6	91,7	81,9	209

Показники	Умовні позначення	Фактичний період					
		2012	2013	2014	2015	2017*	
Виручка від реалізації, тис.грн	ВР,	117755	124580	154740	162730	166421	
Середннборічний темп зростання виручки, тис.грн	$Tr = (BR_{2015}/BR_{2011})^{(1/4)}$	1,1365					
Поточні витрати, тис.грн	ПВ, за даними підприємства	101803	108231	125374	133998	131072	
Середній рівень поточних витрат у виручці за період 2011-2015 рр.	$P_{ВВ} = \sum ПВ / \sum В$ за 2011-2015 роки	1,1279					

Показники	Роки					Середнє за 2012-2016 рр.	
	2012	2013	2014	2015	2016		
Чистий дохід від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	18153	28431	38112	53122	69012	41366	
Вартість закупівлі імпортованих товарів з урахуванням витрат на розмитнення та	11171	18672	26395	34886	43244	26874	

доставку, тис.грн							
Рівень імпорту у доходах	0,615	0,657	0,693	0,657	0,627	0,650	
Інші витрати, пов'язані з обслуговуванн ям імпорту, тис.грн	1971	3295	4658	6156	7631	4742	
Рівень витрат з обслуговуванн я імпорту у виручці	0,109	0,116	0,122	0,116	0,111	0,115	

Показники	Факт 2016	Темп росту середньорічн ий	Середній рівень витрат у виручці	Прогн оз			
				2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	69012	1,222	-	84319	10302 1	125870	15378 8
Вартість закупівлі імпортованих товарів з урахуванням витрат на розмитення та доставку, тис.грн	43244	-	-	52836	64554	78872	96366
Рівень імпорту у доходах	0,627	-	0,627	-	-	-	-

Інші витрати, пов'язані з обслуговуванням імпорту, тис.грн	7631	-	-	9324	11392	13919	17006
Рівень витрат з обслуговування імпорту у виручці	0,111	-	0,111	-	-	-	-
Ефект від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	18137	-	-	22159	27074	33079	40416

Показники	Факт 2017	Темп росту середньорічний	Середній рівень витрат у експортній виручці	Прогноз			
				2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	69012	1,222	-	84319	118474	144751	176856
Вартість закупівлі імпортованих товарів з урахуванням витрат на розмитнення та доставку, тис.грн	43244	-	-	52836	74238	90703	110821
Рівень імпорту у доходах	0,627	-	0,627	-	-	-	-

Інші витрати, пов'язані з обслуговуванням імпорту, тис.грн	7631	-	-	9324	13101	16006	19557
Рівень витрат з обслуговування імпорту у виручці	0,11	-	0,111	-	-	-	-
Ефект від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	18137	-	-	22159	31135	38041	46478
Додаткові витрати на впровадження заходів, тис.грн					664		
Ефект від запропонованих заходів, тис.грн	-	-	-	0	3397	4962	6062

Показники	Факт 2016	Фактична структура, %	Прогноз				
			2017	2018	2019	2020	
Слабоалкогольні напої	49	28	23694	33291	40675	49696	
Пивна продукція	98	56	47472	66701	81495	99570	
Безалкогольні напої	27	16	13154	18482	22581	27590	
РАЗОМ	175	100	84319	118474	144751	176856	

Показники	Прогноз				
	2017	2018	2019	2020	
Ефект без впровадження заходів, млн.грн	22159	27074	33079	40416	

Ефект після впровадження заходів, млн.грн	0	3397	4962	6062	
Чистий ефект (приріст ефекту), млн.грн	-22159	-23677	-28117	-34354	
Показники	Рівень виконання умов експортних контрактів				
	2012	2013	2014	2015	2016
СНД	106,4	106,3	85,4	55,6	100,9
США	102,6	102,2	103,7	94,1	104,1
Польща	99,3	101,2	98,4	108,9	101,6
Казахстан	102,2	101,2	99,2	102,1	102,9
ФРН	101,4	101,1	101,8	101,5	99,1
Франція	100,7	100,8	100,6	93,1	100,8
Великобританія	100,6	100,5	100,8	100,6	100,7
Інші	104,6	106,8	105,6	106,6	97,5
Разом	102,2	102,5	99,4	95,3	101,0
Показники	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
ЧД від реалізації продукції на експорт, млн.грн	2608	2625	1404	1384	1452
Сукупні витрати на здійснення експортних операцій, млн.грн	2381,9	2469,5	1362,6	1350,5	1320,6
Ефективність експорту	1,095	1,063	1,030	1,025	1,100
Ефект від експорту	226	156	41	34	131

Зміна ефективності експорту за рахунок:						
- зміни обсягу експорту		0,007	-0,494	-0,015	0,050	
- зміни обсягу витрат на експорт		-0,039	0,462	0,009	0,024	
Загальна зміна ефективності експорту		-0,032	-0,033	-0,006	0,075	
Собвартість експортованої продукції, млн.грн	1601	1627	893	908	833	
Операційні витрати з експорту, млн.грн.	723,1	780,1	434,8	409,7	451,5	
Витрати по обслуговуванню операцій, млн.грн.	57,8	62,4	34,8	32,8	36,1	
Економічний ефект експорту, млн.грн	226,1	156	41,3	33,8	131,6	
Ефективність експорту	1,095	1,063	1,03	1,025	1,1	

ДОДАТОК В

Вихідні дані для визначення прогнозного ефекту від впровадження заходів підвищення ефективності розвитку дилерських мереж ТОВ «Лакі Лук» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки					Середнє за 2013-2017 рр.
	2013	2014	2015	2016	2017	
Чистий дохід від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	18153	28431	38112	53122	69012	41366
Вартість закупівлі імпортованих товарів з урахуванням витрат на розмитнення та доставку, тис.грн	11171	18672	26395	34886	43244	26874
Рівень імпорту у доходах	0,615	0,657	0,693	0,657	0,627	0,650
Інші витрати, пов'язані з обслуговуванням імпорту, тис.грн	1971	3295	4658	6156	7631	4742
Рівень витрат з обслуговування імпорту у виручці	0,109	0,116	0,122	0,116	0,111	0,115

