

6. Глушков В. М. Введение в АСУ: Изд. 2-е, испр. и дополн. — К.: Техніка, 1974. — 320 с.
7. Менеджмент: Учебн. / Рук. авт. кол.: В. Г. Ильющенко, В. В. Рыбак. — Донецк: ООО «Андромеда—4», 1998. — 339 с.
8. Робинс С., Коултер М. Менеджмент, 6-е изд.: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. — 880 с.
9. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учебн. пос. — К.: Тов-то «Знання», КОО, 1998. — 512 с.
- Статтю подано до редакції 09.06.10 р.

УДК 332.155: 658.7

Л. А. Азьмук, канд. екон. наук, доц.,  
О. С. Нікітенко, студентка V курсу,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

### РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

АНОТАЦІЯ. У статті представлено огляд сучасних підходів до визначення критеріїв, показників та факторів, які визначають результативність дистриб'ютора. З метою врахування особливостей діяльності дистриб'юторських фірм, запропоновано включити до збалансованої системи показників, розробленої Р. С. Капланом і Д. П. Нортонем, п'яту складову — взаємовідносини з постачальниками. Представлено авторську версію набору показників оцінки результативності за цією складовою в розрізі трьох базових типів конкурентної стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: результативність, дистриб'ютор, збалансована система показників.

АННОТАЦИЯ. В статье представлен обзор современных подходов к определению критериев, показателей и факторов результативности дистрибьютора. Для учета особенностей деятельности дистрибьюторских фирм, предложено включить в сбалансированную систему показателей, разработанную Р. С. Капланом и Д. П. Нортонем, пятую составляющую — взаимоотношения с поставщиками. Представлена авторская версия набора показателей оценки результативности по этой

составляющей для трех базовых типов конкурентной стратегии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: результативность, дистрибьютор, сбалансированная система показателей.

ANNOTATION. The review of modern approaches to definition of criteria, measures and factors of performance of the distributor is presented in the article. For the taking into consideration of peculiarities of distributor activity, it is suggested to include in the balanced scorecard (BSC) developed by R. S. Kaplan and D. P. Norton, the fifth perspective — suppliers. The author's version of a key performance indicator (KPI) set for this perspective within three base types of competitive strategy is presented.

KEY WORDS: performance, distributor, balanced scorecard.

Останнім часом у системі сучасного товарного ринку швидкими темпами розвивається торговельно-посередницька діяльність, значне місце в якій займають дистриб'юторські компанії. На сьогодні не існує єдиної схеми дистриб'юторської діяльності. Однак глобальною метою діяльності будь-якої організації — є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Однією з складових успіху при цьому виступає результативність.

Проблема забезпечення результативності діяльності соціально-економічних систем завжди перебувала та перебуває у центрі досліджень багатьох видатних науковців, серед яких слід відзначити роботи Пітера Ф. Друкера, Д. Скотт Сінка, Д. Нортон, Р. Каплана, Т. Пітерса, Р. Уотермена, Г. Кокінза, Т. С. Хачатурова, Х. К. Рамперсада, П. Хорвата, С. Ф. Покропивного, О. І. Олексюка, В. В. Стадніченка, С. О. Солнцева, та ін. Теоретичні аспекти економічного механізму управління результативністю торговельно-посередницької діяльності знайшли своє відображення у наукових працях Ф. Котлера, Ж.-К. Тарондо, Д. Ксарделя, А. Прайснера, Л. Горбунової, О. Таранишина, А. С. Савоценка, К. А. Якімової та ін.

Проте, не дивлячись на значний арсенал глибоких та змістовних надбань, накопичений зарубіжними та вітчизняними вченими в проблематиці ефективності, результативності та успішності функціонування компаній, існує потреба в

систематизації та адаптації зазначених питань для використання в сфері дистриб'юції. Це в першу чергу пов'язано із специфікою діяльності дистриб'ютора, а саме необхідністю створення цінності як у напрямку взаємовідносин з постачальниками, виробниками, так і споживачами продукції. Актуальність зазначених питань та їх практична значущість для торговельно-посередницьких структур обумовили вибір представленого дослідження, часткові результати якого представлено в даній статті.

Метою роботи є узагальнення наукових підходів до визначення та систематизації факторів підвищення результативності діяльності дистриб'юторських компаній та розробка уточненого варіанту системи оцінки та аналізу результативності їх процесів. Для досягнення визначеної мети поставлено наступні завдання: розкрити сутність та цілі дистриб'юторської компанії; визначити фактори, що впливають на результативність дистриб'ютора та систематизувати показники, за допомогою яких вона може оцінюватися.

Проведений аналіз сучасних підходів до визначення поняття «результативність» та зокрема розкриття його сутності та специфіки для дистриб'юторських компаній свідчить про неоднотайність поглядів та поліморфний характер цієї проблематики. По-перше, це пов'язано із самим поняттям «дистриб'юція». Так, термінологічний словник Американського товариства проблем виробництва й управління запасами ототожнює поняття «дистриб'юція» та «фізичний розподіл». І під «дистриб'юцією» розуміє дії, пов'язані з організацією руху матеріалів, готової продукції та запасних частин від виробника до споживача. Ці дії включають транспортування, складування, управління запасами, вантажопереробку, управління замовленнями, аналіз потужності й розміщення підрозділів інфраструктури в розподілі, промислове пакування, збір і обробку необхідної інформації, телекомунікаційну мережу, що необхідні для ефективного управління матеріальними потоками. Подібне тлумачення названого поняття можна знайти у А. Н. Матанцева: «дистриб'юція (лат.: розчленування, розподіл) — це розподіл, поширення і просування товарів від виробника» [13, с. 149]. Ще одне визначення: «дистриб'юція, або дистрибуція — це вид діяльності по оптовій закупівлі і подальшій реалізації товарів на територіальному (регіональному) ринку» [2]. Ж. Тарондо розмежує визначення названого терміну для споживачів,

виробників та дистриб'юторів. Так, для виробника дистрибуція — це структури та засоби, які дозволяють йому дістатися до споживача; для споживача — це в основному роздрібна торгівля, тобто остання ланка ланцюга перетворень, транспортування та складування; для дистриб'ютора — сектор економічної діяльності, в якому здійснюється його основна функція посередника між виробником та споживачем [6, с. 12].

У той же час, в останні роки серед фахівців по логістиці ясно простежується тенденція використання терміну «дистрибуція» в широкому тлумаченні, включаючи (крім операцій фізичного розподілу) функції з підтримки продажів готової продукції й логістичного сервісу. Наведемо лише кілька визначень: «дистрибуція — це комплексна логістична активність (логістична функція), що полягає в просуванні готової продукції від виробників до кінцевих (або проміжних) споживачів, організації продажів, передпродажного й післяпродажного сервісу» [5]. «Дистрибуція — це процес, спрямований на обслуговування кінцевого споживача і хоча для логістики цей етап є завершальним, саме він відіграє вирішальну роль, оскільки якісний сервіс може слугувати основою для подальших повторних замовлень уздовж всього ланцюга постачання» [9].

Таким чином, при визначенні результативності дистриб'ютора в першу чергу слід враховувати той набір функцій або процесів, які закладені в основу його функціонування. У цьому випадку досить зручною формою представлення сутності дистриб'юторської компанії є декомпозиція її основних бізнес-процесів [1, с. 61].

У сучасній літературі є кілька підходів до трактування ефективності та результативності. Нерідко можна зустріти суперечливі судження щодо природи, ролі та значення названих категорій. Ми свідомо уникаємо полеміки з цього приводу і за основу в нашому дослідженні будемо спиратися на визначення, згідно з якими результативність є мірою ступеня реалізації певної стратегії, а ефективність є оцінкою використання ресурсів компанії у ході її реалізації.

Більшість топ-менеджерів визначають результативність дистриб'юторської компанії оптимальним співвідношенням досяжного рівня обслуговування клієнтів (Customer service level) і величини логістичних витрат (Logistics costs) [3]. При цьому рівень обслуговування клієнтів характеризується швидкістю реагування, широтою товарного асортименту, наявністю товару в

продажі, досвідченістю клієнта (простота розміщення замовлення), відстеженням проходження замовлення, можливістю та простотою оформлення та повернення товару. Такий рівень визначає коло клієнтів і сегменти споживчого ринку, де працює дистриб'юторська компанія [10]. Витрати ж дистриб'юторської мережі — це витрати на зберігання й складську обробку, транспортування, керування запасами, IT-забезпечення управління дистриб'юцією.

О. Таранишин виділяє наступні 6 груп ключових показників, що впливають на результативність господарської діяльності дистриб'юторської компанії: стратегічні показники та показники з управління запасами; адміністративні; якості прогнозування; показники роботи складу; роботи доставки (місцевої та далеких перевезень); роботи відділу закупівлі [18].

Однак існують і інші критерії визначення результативності дистриб'юторської компанії. Так, на думку провідного консультанта московського Консалтинг-Центра «ШАГ» Л. Горбунової, факторами, що визначають результативність ДК, є: керована територіальна мережа; сильний товарний портфель; використання ресурсів виробника; оперативні доставки товарів клієнтам [4]. За такою схемою найбільш оптимальним варіантом стійкого розвитку і закріплення досягнутих результатів є: створення ядра керованої мережі продаж (відкриття кількох філіалів); наповнення торгової мережі «сильним асортиментом», що буде користуватися попитом; налагодження системи поставок наявного товару; нарощування мережі та товарного портфеля.

Фахівцями компанії «Качественное построение дистрибуции» визначено, що вагомими факторами, що впливають на економічну результативність дистриб'ютора, є управління обсягом продажів і дебіторською заборгованістю, професіоналізм торгових представників [3]. Дієвими інструментами вирішення завдання з підвищення обсягу продажів у дистриб'юторських компаніях, за висновками «КПД», є звуження асортименту товару, концентрація на вузькому пакеті товару; пошук варіантів збільшення обсягу продажу в кожному сегменті; управляти якістю продажу в кожній торговельній точці; навчання та розвиток торговельних представників.

Для визначення результативності підприємства-дистриб'ютора К. А. Якимова пропонує розраховувати показники економічної ефективності (на підставі інтегрального показника економічної ефективності господарської діяльності підприємства,

який разом з фінансовою ефективністю враховує ефективність використання торгівельного потенціалу та ефективність трудової діяльності), збутової ефективності, а також адекватності обраної підприємством стратегії [19, с. 11—12].

Отже, як бачимо більшість авторів сходяться на тому, що визначення результативності функціонування дистриб'юторської компанії повинно базуватися, як на вимірі фінансових показників, так і «нефінансової» складової, до якої можна ще додати: смаки та уподобання споживачів; кваліфікаційний склад працівників; люб'язність; здатність знімати напругу у відносинах; навички та вміння, знання продуктів та послуг; організованість; впровадження інновацій; імідж і репутацію; ціннісні орієнтири компанії, управління ланцюжком створення цінності тощо [12; 17].

Виходячи з цього, особливе значення при оцінюванні ефективності та результативності діяльності підприємств набувають ті моделі, які поєднують у собі фінансові та нефінансові індикатори. Серед них слід назвати: збалансовану систему показників (Balanced Scorecard — BSC) Нортон-Каплана, BSC-модель Лоренса Мейсела (Lawrence S. Maisel), піраміду ефективності (результативності) К. МакНейра (C.J. McNair), Р. Ланча (Richard L. Lunch) та К. Кросса (Kelvin F. Cross) та Модель EP<sup>2</sup>M (Effective Progress and Performance Measurement) Кристофера Адамса (C. Adams) та Пітера Робертса (P. Roberts) [8]. Як відмічають фахівці найбільш перспективною з цих концепцій є BSC-модель, яка в свою чергу є елементом технології управління результативністю BPM (Business Performance Management), що виникла на межі XX та XXI ст. як наслідок подальшого розвитку систем управління ресурсами компанії (ERP-систем). Однак реальне значення логіка BSC набуває лише за умови, що результати по досягненню цілей можуть бути виміряні за допомогою відповідних показників, які отримали назву Key Performance Indicators (KPI) або ключових показників ефективності.

Р. С. Каплан і Д. П. Нортон, намагаючись позбутися односторонньої фінансово-економічної спрямованості показників, розробили систему взаємопов'язаних показників у розрізі чотирьох стандартних проекцій (перспектив), які як правило є найбільш показовими на рівні компаній: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси,

навчання та зростання персоналу. В той же час, на думку зарубіжних та вітчизняних учених, використання названого підходу в кожному конкретному випадку вимагає його адаптації відповідно до специфічної тільки для них системи управління за стратегічними цілями [17]. Таким чином, зважаючи на особливості діяльності дистриб'юторських фірм, вважаємо обґрунтованим та доцільним до запропонованих авторами чотирьох перспектив (проекцій) додати п'яту складову — взаємовідносини з постачальниками. Авторський підхід до вибору набору показників за цією проекцією для дистриб'юторської компанії в розрізі трьох базових типів конкурентної стратегії представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ЗА ТРЬОМА ТИПАМИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ**

Елементи	Тип стратегії		
	Лідерство за витратами	Диференціація (лідерство по продукту)	Концентрація (близькість до клієнта)
Ідея	Простота, стандартність, швидкість	Іноваційність, функціональність	Кастомізація, орієнтація на нішу
Фінанси	Стратегічна мета — максимізація вартості підприємства		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA</li> <li>• Рентабельність оборотність активів</li> <li>• Загальні витрати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA</li> <li>• Рентабельність активів і продажів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA</li> <li>• Рентабельність активів</li> <li>• Рентабельність продажів (маржа)</li> </ul>
Клієнти	Стратегічна мета — підвищення цінності для клієнта		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число нових клієнтів</li> <li>• Частка ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число нових клієнтів, продуктів</li> <li>• Індекс задоволення потреб споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число постійних клієнтів</li> <li>• Індекс задоволення потреб споживачів</li> <li>• Частка ринку на маркетинг</li> <li>• Витрати на маркетинг</li> </ul>

Закінчення табл. 1

Елементи	Тип стратегії		
	Лідерство за витратами	Диференціація (лідерство по продукту)	Концентрація (близькість до клієнта)
Бізнес-процеси	Стратегічна мета — оптимальне прискорення ключових внутрішніх процесів компанії		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Процент автоматизації процесів</li> <li>● Швидкість виконання замовлення</li> <li>● Число збоїв у системі закупок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Швидкість введення нових продуктів</li> <li>● Витрати на дослідження ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Частка ринку</li> <li>● Число позицій в асортименті</li> <li>● Швидкість виконання замовлення</li> </ul>
Персонал	Стратегічна мета — зміцнення корпоративної культури, вдосконалення навичок персоналу, покращення технології організації роботи		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Продуктивність праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Витрати на навчання персоналу</li> <li>● Плинність кадрів</li> <li>● Індекс задоволеності персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Плинність кадрів</li> <li>● Індекс задоволеності персоналу</li> <li>● Відсоток взаємозаміщення персоналу</li> </ul>
Постачальники	Стратегічна мета — створення цінності взаємовідносин з постачальниками		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Частка витрат на товари, отримані від постачальників у загальній сумі витрат;</li> <li>● Наявність інвестицій у постачальників.</li> <li>● Витрати при переході на іншого постачальника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Частка ключових (стратегічно важливих) постачальників</li> <li>● Наявність спільних бізнес-планів</li> <li>● Ступінь залежності від постачальників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Індекс задоволеності постачальником</li> <li>● Ступінь залежності від постачальників</li> <li>● Рівень прихильності постачальника (кількість постачальників у базі, з якими налагоджені довгострокові відносини)</li> </ul>

Отже, підсумовуючи сказане, можна стверджувати, що необхідність підвищення результативності дистриб'юторських компаній визначається їх значною роллю у сучасному бізнес-середовищі, необхідністю власного гармонійного розвитку;



характеризується ефективністю того набору функцій або процесів, які закладені в основу його функціонування; вимагає врахування та аналізу як фінансових, так і не фінансових складових, особливої уваги серед яких заслуговує створення цінності взаємовідносин з діловими партнерами; допускає комплексне використання різноманітних підходів та методів та їх адаптацію до сучасних умов функціонування підприємства та специфіки його діяльності. Подальша розробка названих питань належить до пріоритетних напрямків наступних досліджень як безпосередньо автора цієї статті, так і численних науковців та практиків, які спеціалізуються в релевантній предметній галузі.

### **Література**

1. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя : методический материал / А. Бочкарев [и др.]: 7-е изд., перераб. и доп. — М. : Эксмо, 2008. — 976 с.
2. Глосарій Міжнародної корпорації «Соломон-груп» / Режим доступу : [http://www.solomon-group.com/holding/glossariy\\_ua.html](http://www.solomon-group.com/holding/glossariy_ua.html)
3. В чем секрет компаний, которые способны управлять объемом продаж и дебиторской задолженностью? [ Электронный ресурс ] : по материалам компании «Качественное построение дистрибуции». — Режим доступу : [http://www.kpd.ua/articles/vse\\_o\\_distributsii](http://www.kpd.ua/articles/vse_o_distributsii)
4. Горбунова Л. Факторы успеха организаций региональных продаж [Электронный ресурс] / Л. Горбунова // Управление каналами дистрибуции. — 2005. — № 2. — Режим доступу : <http://www.stepconsulting.ru/publ/orp.shtml>
5. Горяїнов О. М. Теорія і практика дисципліни «Логістика» (для менеджерів): Навчальний посібник. — Харків: НТМТ, 2009. — 522 с. (Серія «Скарбничка знань фахівця з логістики»)
6. Дистрибуция [Текст] : пер. с фр. / Ж. Тарондо, Д. Ксардель. — 4-е изд. — СПб. : ИД Нева, 2003. — 127 с. — (Школа бизнеса).
7. Друкер, П. Ф. Эффективное управление предприятием. Экономические задачи и решения, связанные с риском : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. — М. и др. : Вильямс, 2008 (СПб.). — 212 с.
8. Ивлев В. Balansed ScoreCard — альтернативные модели [Электронный ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова // Банки и технологии. — 2002. — № 4. — Режим доступу : <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section27/article>
9. IT-решения для транспортной логистики, дистрибуции, геомаркетинга. [Электронный ресурс] : по материалам компании

- «АНТОР бизнес решения». — Режим доступа : <http://www.antor.ru/static-info/more-effective-distribution/>
10. Каплан Р. С. рованная система показателей. От стратегии к действию [Текст] : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 282 с.
11. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : пер. с англ. / Г. Кокинз. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007 (Ульяновск). — 318 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2008 (СПб.) . — 816 с. — (Классический зарубежный учебник).
13. Матанцев, А. Н. 600 способов продвижения торговой марки [Текст] : монография / А. Н. Матанцев. — М. : Дело и Сервис, 2003. — 351 с.
14. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / О. І. Олексюк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. — Вип. 22. — Ч. 2. — Черкаси : 2009. — С. 169—173.
15. Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта Національного банку України: Постанова Кабінету Міністрів України і Національного Банку України від 14 квіт. 2004 р. № 471 // Офіц. вісн. України. — 2004. — 30 квіт. — № 15. — С. 86—89.
16. Рамперсад, Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей : путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации : Пер. с англ. / Х. К. Рамперсад. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — 165 с.
17. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности [Текст] : пер. с нем. / А. Прайснер. — М. : Гребенников, 2009 (М.) . — 308 с. — (Управление продажами).
18. Таранишин О. Дистриб'юція / [ Електронний ресурс] / О. Таранишин. — Режим доступа : <http://www.logist.org.ua/modules.php?name=Distrib>
19. Якимова Е. А. Оценка и обеспечение конкурентоспособности предприятия-дистрибьютора [Текст] : автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. А. Якимова. — Новосибирск, 2010. — 16 с.  
Статтю подано до редакції 29.06.10 р.

УДК 504: 330