

УДК 658.8:339.1:005.2

*Гайванович Наталія Василівна \**

**ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ  
СУБ'ЄКТАМИ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ**

**Анотація.** У статті обґрунтовано доцільність актуалізації форм і механізмів реалізації функціональних стратегій у системі дистрибуції товарів (стратегія «прямого продажу», «освоєння ринку», «гарантованого збуту», «довготривалої присутності на ринку», «нарощування масштабів») у межах відповідних моделей дистрибуції (спрощена (пряма) модель, однорівнева, дворівнева, багаторівнева та комплексна модель дистрибуції), сформованих відповідно до завдань і цілей зазначених стратегій. Це дає змогу теоретично і практично обґрунтувати критерії відповідності розвитку систем дистрибуції конкретним стратегіям, вдосконалювати форми реалізації товарів, оптимізувати канали збуту із урахуванням функціональних вимог і особливостей товарів.

**Ключові слова:** дистрибуція; суб'єкти дистрибуції; система дистрибуції; канал дистрибуції; модель дистрибуції; стратегія; стратегії системи дистрибуції.

**Вступ.** Сучасний етап розвитку внутрішнього ринку (на прикладі споживчих товарів) характеризується такими тенденціями, як зміна поведінкових характеристик кінцевого споживача (спостерігається збільшення часток продажу товарів через крупні торговельні мережі (супер- та гіпермаркети), придбання і споживання товарів (послуг) поза домом, у т. ч. через мережу Інтернет, зниження рівня сприйняття прямої реклами тощо); спад обсягів роздрібного товарообороту (насичення ринків і локальні кризи перевиробництва можуть призвести до того, що система дистрибуції стане одним із вирішальних чинників успіху у просуванні на ринок товарів і послуг); зростання конкуренції та укрупнення посередників; зростання частки роздрібного товарообороту у роздрібних торговельних мережах [1].

Ці тенденції об'єктивно позначаються на умовах, масштабах і ефективності діяльності головних суб'єктів системи дистрибуції, зокрема виробників (представників торгових марок, імпортерів), дистриб'юторів і дилерів, їх можливостях щодо формування та використання фінансово-економічного та інвестиційного потенціалу розвитку. Отже, зміни у поведінкових настроях споживачів спонукають посередників до диверсифікації бізнесу, реалізації нових, інколи й

---

\* Гайванович Наталія Василівна — канд. екон. наук, ст. викл. кафедри маркетингу і логістики, НУ «Львівська політехніка», [n\\_hayvanovych@yahoo.com](mailto:n_hayvanovych@yahoo.com)

не характерних для них функцій, формування нових каналів збуту продукції (надання послуг), а зниження темпів зростання товарообороту — до надання учасниками дистрибуційної мережі переваг подальшого якісного розвитку на протигагу кількісному. Практика показує, що дистриб'ютори починають створювати власні роздрібні торговельні мережі (з дещо різними форматами та найменуваннями), збільшувати обсяги інвестування та активніше займатися маркетингом або виробництвом і просуванням на ринок продукції під власною торговою маркою.

Посилення конкуренції, укрупнення посередників і зростання частки продажу товарів крупними роздрібними торговельними мережами змушує бізнес-суб'єктів дистрибуції до пошуку і реалізації нових стратегічних, маркетингових і комерційно-збутових рішень, до протидії зниженню ролі гуртового та дрібно-гуртового посередництва, а також зростанню ризику незалежності. Закономірною реакцією стає посилення логістики та будівництво власних терміналів, створення підрозділів із співробітництва з професіоналами, формування штату мерчендайзерів і промоутерів [1].

У системі каналів розподілу продукції (товарів, робіт, послуг) вказані тенденції призводять до надання переваг з боку локальних виробників, їх представників і власників торгових марок до просування товарів (послуг) у найбільшій мірі через дистрибуційні компанії у традиційний роздріб або через логістичні компанії у мережевий роздріб. Перспективним ще залишається канал збуту продукції через гуртові торговельні підприємства у спеціалізовані магазини або об'єкти традиційної роздрібної торгівлі. Інші канали дистрибуції за сучасних умов дещо знижують свою привабливість та ефективність [1].

Економічною наукою, а також світовим досвідом розвитку систем і каналів розподілу продукції (товарів, робіт, послуг) напрацьовані як вже усталені, так і специфічні стратегії та моделі функціонування підприємств торгівлі, посередництва, логістики, маркетингу тощо [2–11]. Однак бракує наукових розробок, які б комплексно підходили до планування стратегічного розвитку систем дистрибуції з урахуванням відповідності моделей систем дистрибуції товарів стратегіям виробників, що давало б можливість оптимізувати канали збуту із урахуванням функціональних вимог і особливостей товарів. Окреслене вище визначило мету і завдання дослідження.

**Постановка задачі.** Обрання стратегії та відповідно до неї — моделі дистрибуції є одним з найголовніших аспектів ефективності створення та управління розвитком бізнес-суб'єктів дистрибуції. Стратегія дозволяє усвідомити та передбачити необхідну лінію альтернативної поведінки бізнес-суб'єктів дистрибуції, яка приведе їх до успіху у діяльності. Тому стаття має на меті удосконалити типізацію структурних моделей систем дистрибуції та субординувати вибір відповідних стратегій їх розвитку.

**Результати.** Зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі функціонування учасників дистрибуції зумовлюють об'єктивну необхідність формування різних стратегій (конкурентних, ділових, функціональних, маркетингових), як ефективного інструменту управління. Наявність різноманіття стратегій є характерним явищем для бізнес-суб'єктів.

Стратегія бізнес-суб'єкта в системі дистрибуції представляє узагальнену систему концептуальних підходів, правил, взаємопов'язаних функцій, спрямованих на оптимальний розподіл товарних потоків між каналами і ланками товаропросування й ефективну реалізацію товарних ресурсів. Вибір і формування стратегій бізнес-суб'єктами залежить від поставленої мети і умов реалізації. Важливе значення на цьому етапі має вид, характер, властивості товару. Товари, що швидко псуються, з особливими режимами зберігання вимагають раціональних схем просування, товари періодичного попиту — різноманіття схем за участю посередників, фармацевтична продукція — стандартних схем. Відповідно і стратегії суб'єктів дистрибуції будуть адекватні.

Критеріями вибору стратегії найчастіше виступають оборотність, ефективність реалізації, оптимальність логістики. Оборотність товарних ресурсів (запасів) є багатоскладовою категорією, яка формується під впливом організаційних, логістичних, маркетингових, комерційних чинників, і виражається у часі перебування товару в сфері товарного обігу. У внутрішній торгівлі України нині оборотність надмірно висока — близько 40 днів до обороту. Якщо врахувати структуру товарообороту (переважають продтовари), компактність території, якість комунікацій, то цей показник може бути удвічі меншим. Ефективність реалізації вимагає задоволення потреб споживачів у відповідності до структури попиту (соціальний аспект) і відшкодування витрат з тим, щоб здійснити розширене відтворення. Таке відшкодування повинно бути еквівалентним для всіх ланок логістичного ланцюга. Оптимальність логістики означає як мінімізацію відстані, маршрутів, так і ланок у процесі товаропросування.

Із врахуванням зазначених критеріїв і на підставі узагальнень нами виокремлено групи сформованих і реалізовуваних практично таких стратегій:

– стратегія прямих продаж, спрямована на максимальне скорочення проміжних ланок у системі дистрибуції, тобто реалізації товару безпосередньо кінцевому споживачу за схемою «товаровиробник — роздрібне підприємство». Така стратегія успішно реалізується в секторі продовольчої торгівлі, де об'єктом дистрибуції є товар, що швидко псується — хліб і хлібобулочні вироби, м'ясо, молоко, овочі, фрукти, ягоди, заморожені вироби тощо. Стратегія не встановлює обмеження щодо розмірів товаровиробників і магазинів, при цьому виробники віддають перевагу середнім і великим об'єктам роздрібної торгівлі, а також спеціалізованим магазинам;

– стратегія освоєння ринку сфокусована на пошуку і закріпленні позицій виробника на конкретній ніші ринку. Завдання тут полягає у тому, щоб вивчати особливості ринку, його потреби, динаміку і перспективу попиту, ємність ринку, бар'єри входження на ринок. Якщо виробник не зможе справитися з таким завданням, то активно залучає посередників, насамперед, торгових агентів і консигнаторів;

– стратегія гарантованого збуту використовується з метою випуску продукції відповідно до вимог і зобов'язань договору поставки між виробником і гуртовою базою, дистриб'ютором або крупною гуртово-роздрібною організацією. Гарантія збуту особливо важлива для виробників інноваційно активних, які постійно оновлюють асортимент і випускають оригінальні товари;

– стратегія довготермінової присутності на ринку включає широкий арсенал інструментів, методів, перевірених гуртових і роздрібних підприємств, ефективних форм взаємодії — партнерство, інтеграція, кооперація. Основна мета такої стратегії полягає у зміцненні конкурентних позицій у сегменті ринку і розвитку форми цінової і нецінової конкуренції. Дистрибуція у даному випадку забезпечує безперервну торгівлю з оптимальними витратами;

– стратегія експансії на ринку переслідує мету масштабування бізнесу за рахунок розширення ринку, усунення конкурентів, створення нових споживачів. Експансія здійснюється через розгалужену мережу торговельних підприємств (гуртових і роздрібних), гуртових посередників, інфраструктурних об'єктів вітчизняних і зарубіжних.

Успішна реалізація зазначених стратегій визначально залежить від ресурсного забезпечення системи дистрибуції, механізмів взаємодії її складових, узгодженості інтересів і цілей, а також інструментів реалізації стратегії (рис. 1). У систему ресурсного забезпечення включені чинники кадрового, структурного та засобового забезпечення, системи менеджменту та якості, інструменти реалізації відповідної політики. Усі чинники (рис. 1) суттєво впливають на параметри, темпи та якість реалізації стратегії у системі дистрибуції. У контексті даного дослідження особливий інтерес представляють інструменти, які на практиці виражаються у вигляді моделей. При цьому кожна стратегія має свої особливі моделі, адаптовані під цілі і конкретні завдання стратегії.



Рис. 1. Ключові чинники реалізації стратегії в системі дистрибуції

Джерело: розроблено автором

Теоретично модель дистрибуції можна інтерпретувати як предметне, суб'єктне та організаційне представлення про об'єднання елементів і структуру системи, взаємозв'язки та принципи функціонування. З прагматичних позицій модель дистрибуції товару представляє сукупність суб'єктів та інститутів, тісно взаємопов'язаних цільовими функціями логістичного розподілу і специфікою обміну товару у формі купівлі-продажу. Це означає, що модель організаційно складається з суб'єктів дистрибуції, інституціональних об'єктів, інфраструктури; для моделі характерна система внутрішніх зв'язків і відносин, зумовлених цільовими функціями структурних об'єктів; модель враховує особливості форм і методів товарно-грошового обміну залежно від специфіки товару, джерел постачання, сфери споживання; модель передбачає відповідні принципи, умови і механізми функціонування.

Модель дистрибуції, як категорія, відрізняється від каналу реалізації. Останній — значно ширший за змістом і спроможний охопити кілька моделей. Так, наприклад, для каналу «реалізація аграрної продукції населенню» характерними є такі моделі дистрибуції: «продаж продукції через фірмову мережу», «продаж продукції на ринку», «продаж продукції через роздрібну мережу», «продаж у рахунок оплати праці».

У сфері товарного обігу України найбільш чітко можна ідентифікувати моделі дистрибуції за товарною ознакою і простором функціонування моделі. Структурно вони суттєво різняться (рис. 2).

Головними структурними елементами всіх моделей є суб'єкти господарювання: товаровиробники (вітчизняні та зарубіжні фірми); роздрібні підприємства та інші споживачі кінцевого ланцюга; гуртові посередники (торговельні агенти, дистриб'ютори, брокери, консигнатори); гуртові підприємства, гуртовороздрібні підприємства. Важливу роль у структурі моделі дистрибуції відіграють зв'язки (нині переважають договірні зв'язки), які підтримують складну систему економічних, організаційних і товарно-грошових відносин.

Для дистрибуційних моделей велике значення мають величина і спрямованість товарних потоків. Якщо в простих моделях товарні потоки рухаються безпосередньо від виробника до кінцевої ланки системи товарного обігу, то в багатоступеневих моделях ланковість висока. В середньому у внутрішній торгівлі України складає 3,5–4 ланки. Розглянемо більш докладніше переважне використання на практиці окремих дистрибутивних моделей в реалізації стратегій.

Спрощена (пряма) модель дистрибуції характеризується тим, що товар рухається від виробника до об'єктів роздрібної торгівлі без залучення посередніх ланок, тобто за прямими зв'язками. Така модель характерна для товарів з обмеженими термінами зберігання — хліб і хлібобулочні вироби, молоко і молочні продукти, м'ясо і м'ясні вироби, овочі, морозиво, риба. Інколи така модель використовується в інтересах держави для підакцизних і високорентабельних товарів (окремих видів напоїв, пива, ювелірних виробів) з тим, щоб прискорити наповнення бюджету.

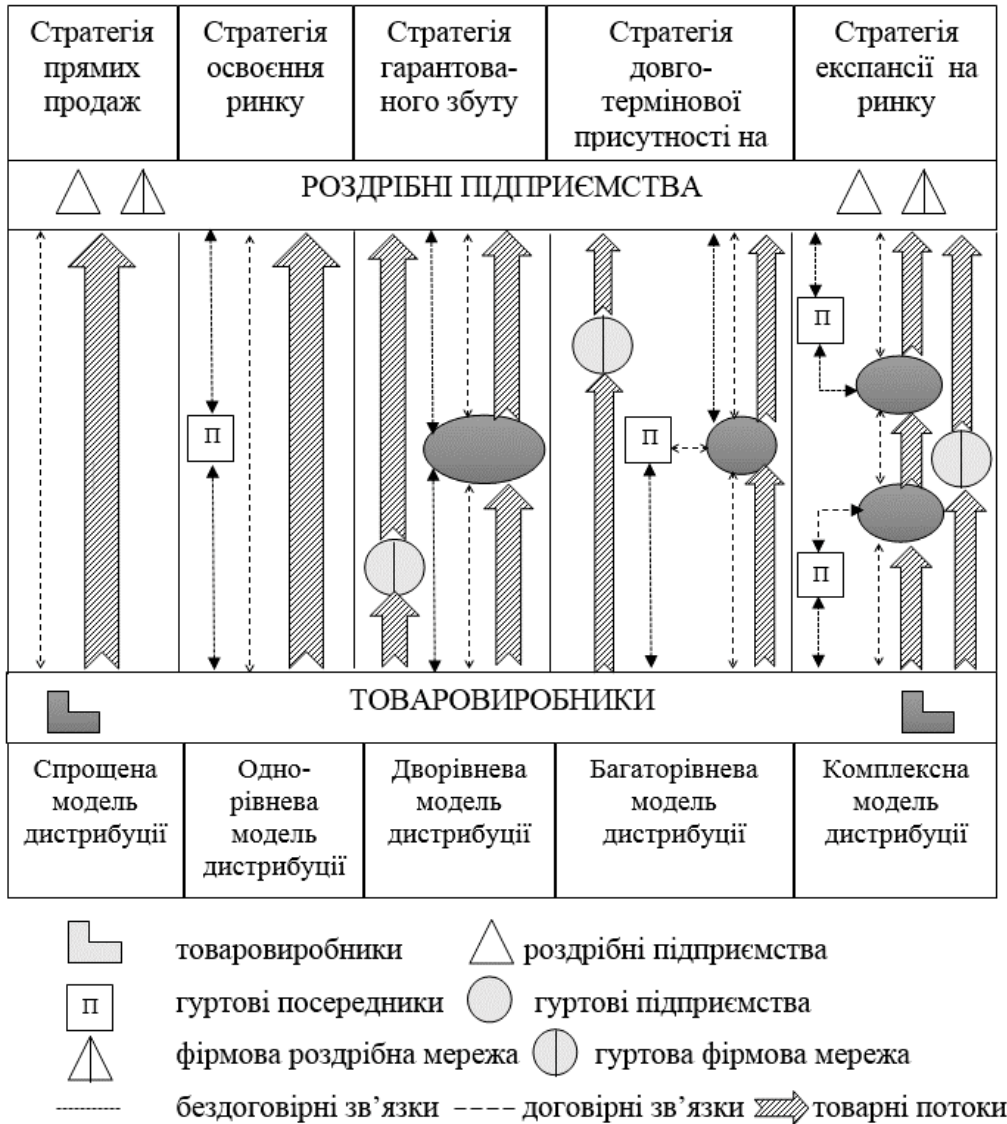


Рис. 2. Відповідність моделей дистрибуції товарів стратегіям виробників

Джерело: розроблено автором

За спрощеною схемою дистрибуції реалізується не менше третини продтоварів. Дослідження показали, що, наприклад, великі виробники хліба і хлібобулочних виробів поставляють безпосередньо свою продукцію як крупноформатним магазинам, так і спеціалізованим мережам. При цьому радіус доставки складає 50 км і більше. У цілому дистрибуція хлібобулочних виробів просторово і територіально обмежена. На засадах прямих продаж, через мережу фірмових і спе-

ціалізованих магазинів, організована система реалізації м'яса і м'ясних продуктів ТзОВ «Барком» (ТМ «Родинна ковбаска»), ПП «Агротем», ПП «Роман». Крім того, в межах аналогічних схем відбувається реалізація продукції більшості виробників молочної продукції, серед яких такі, як «Бродівський завод сухого знежиреного молока» (ТМ «КОМО»), ПрАТ «Галичина», ТзОВ «Львівський молочний комбінат» (ТМ «Добряна»), ПАТ «Дрогобицький молокозавод». Зазначені виробники забезпечують не менше двох третин потреб регіону у молоці і молочних продуктах.

Аналіз показує, що стратегія прямих продаж, яка реалізується, головним чином, у межах спрощеної моделі дистрибуції, на практиці має суттєві недоліки, які відображаються, насамперед, на діяльності виробників. Особливо ризикованими є інвестиції у фірмову торгівельну мережу. В умовах зростання конкуренції виробник повинен постійно підтримувати високу конкурентність продукту, при цьому паралельно організовувати конкурентну торгівлю дуже непросто. Крім того, стратегія прямих продаж зумовлена об'єктивними причинами — фізико-хімічними властивостями товарів і соціальною значущістю їх для сфери споживання.

Близькою за характером і змістом є інша стратегія — «освоєння ринку», яка реалізується через механізми одноступеневої дистрибутивної моделі. Така модель характеризується інтенсивним залученням посередників для виходу на товарний ринок виробників, які не володіють достатнім потенціалом інфраструктури і комерційним апаратом. Вона має на меті реалізувати стратегію завоювання (освоєння) ринку і характерна для новостворених підприємств, зарубіжних фірм, диверсифікованих виробництв. Так, зарубіжні компанії використовують широку мережу дистриб'юторів на ринку побутової техніки, парфумерно-косметичних виробів, окремих видів продовольчих товарів.

Поряд із тим, однорівнева модель отримала широке розповсюдження в секторі дистрибуції аграрної продукції. Характерною особливістю такої моделі на аграрному ринку країни можна вважати: різноманіття посередників (формальних і неформальних), які виконують закупівельні, логістичні функції, переважно, від свого імені і за свій рахунок; форми реалізації аграрної продукції (прямий продаж, заготівлі, контрактація, дрібногуртовий продаж); короткотерміновість зв'язків, нестійкі відносини, відсутність гарантій збуту.

Однорівнева модель переважає на ринку аграрної продукції, незважаючи на суттєві її недоліки, з причин невдалої стратегії розвитку такого ринку. Ще у 90-х роках минулого століття поспішно було ліквідовано структури держзакупівлі аграрної продукції, а взаємін ефективних організаційних структур не сформувалося. У такій ситуації нішу ринку структур заповнили різноманітні посередники, серед яких найактивніше функціонують дрібногуртові і заготівельні приватні структури, брокери, торговельні агенти, консигнатори, трейдери. Отже, при дистрибуції аграрної продукції підприємства посередники домінують. Із врахуванням низької ефективності цього каналу у перспективі слід очікувати створення нових дистрибутивних моделей. Йдеться, насамперед, про формування мережі локальних універсальних і регіональних спеціалізованих гуртових аграрних ринків.

Дворівнева модель дистрибуції відповідає «стратегії» гарантованого збуту, яка націлена на встановлення довготермінових зв'язків і відносин з профільними гуртовими і крупними гуртово-роздрібними підприємствами. В межах дворівневої моделі товаровиробники орієнтують дистрибутивну діяльність на структури, які можуть гарантувати збут продукції на перспективу. Таку ланку в системі дистрибуції складно знайти через нестабільність споживчого ринку і системні кризи в економіці. Практично певні гарантії збуту можуть надати гуртові підприємства універсальні або спеціалізовані, дистриб'ютори, крупноформатні роздрібні підприємства, які органічно поєднують гуртову і роздрібну торгівлю. З метою зниження ризику у випадку ненадійних гарантій або нестабільності ринку виробники вимушені створювати власні (фірмові) гуртові ланки. Отже, гарантії збуту забезпечують гуртові бази, дистриб'ютори, гуртово-роздрібні об'єднання або фірмова гуртова торгівля на договірних засадах.

Модифікованим варіантом дистрибуції в межах стратегії гарантованого збуту є залучення зарубіжних дистрибутивних фірм і кінцевих ланок роздрібною торгівлі. Обидва варіанти дворівневої моделі дистрибуції використовуються в реалізації продукції вітчизняної легкої промисловості. Так, наприклад, поряд з основною ланкою (гуртовим підприємством) в дистрибуції продукції таких швейних підприємств, як «Весна-Захід», «Ролада», «Лаура», «Маяк» залучено фірмову роздрібну торгівлю, а підприємства, які працюють на умовах давальницької сировини, успішно освоюють зарубіжні ринки, що підвищує престиж продукції зазначених виробників на вітчизняному товарному ринку, а також захищеність великих операторів гуртового ринку.

Багаторівневу модель дистрибуції за сутністю можна трактувати як сукупність паралельно функціонуючих каналів реалізації продукції на вітчизняному товарному ринку. У системі дистрибуції приймають участь гуртові підприємства, фірмова торгівля (гуртова і роздрібна), роздрібні підприємства автономних і корпоративних мереж, а також посередники (на допоміжних ролях). Для цієї моделі характерними є також стійкі відносини і довготривалі зв'язки, що сприяють розвитку взаємодії учасників дистрибуції на партнерських засадах.

Багаторівнева модель дистрибуції широко використовується на внутрішньому ринку як ефективний інструмент реалізації «стратегії довготермінової присутності на ринку». Така модель конкурентоздатна, оскільки має багатоканальну структуру, що дозволяє перерозподілити комерційні ризики і уникнути загрози, а головне, модель стимулює типізацію, спеціалізацію учасників дистрибуції. Нині на внутрішньому товарному ринку поряд з товаровиробниками функціонує розгалужена мережа спеціалізованих гуртових підприємств, дилерів, дистриб'юторів, роздрібних підприємств.

Особливий інтерес для практики представляє комплексна модель дистрибуції, яка функціонує, як інструмент реалізації «стратегії експансії на товарному ринку». Така модель характерна для порівняно крупних і відомих товаровиробників. Вона успішно використовується і торговельними підприємствами крупноформатних мереж. Одним з таких є ТзОВ «Епіцентр» — мережа будівельних



супермаркетів. Проводячи політику експансії на внутрішньому ринку «Епіцентр» за 2003–2017 роки відкрив більше 40 супермаркетів у більшості регіонів України. Тепер знаходиться на стадії реалізації стратегії інтернаціоналізації торгівлі, тобто розміщення своїх об'єктів в зарубіжних країнах, оскільки в Україні діяльність «Епіцентру» наближається до критичної межі монополізації ринку будівельних матеріалів.

В стратегії експансії на внутрішньому ринку ключова роль належить дистрибуції, де найактивніше використовуються дві модифікації комплексної моделі дистрибуції: прямі зв'язки і максимальне завантаження власної гуртової бази. Прямі зв'язки з постачальниками (переважно виробниками продукції) практикуються з вітчизняними суб'єктами. Їх кількість налічує близько 2 тис. од., при тому, що асортимент товарів будівельних матеріалів коливається між 2400–2500 позицій. Розгалужена мережа супермаркетів по всій території України дозволяє «Епіцентру» стабілізувати систему прямих зв'язків і раціоналізувати товаропросування за рахунок транзитних поставок. Друга модифікація виражається у концентрації товарних ресурсів зарубіжних фірм у центральній гуртовій ланці — власному гуртово-логістичному терміналі. З такого терміналу товари за оптимізованими маршрутами поступають у всі супермаркети України. Отже, прямі зв'язки, транзитні відвантаження, оптимізація маршрутів доставки товарів, постійний моніторинг запасів зумовлюють високу ефективність дистрибуції товарів. Крім того, мережа супермаркетів «Епіцентр» дотримується тактики багатоджерельних надходжень товару, а не прив'язується до одного-двох постачальників незалежно від їх масштабів виробництва і широти номенклатури товарів.

Процес дистрибуції товарів і послуг об'єктивно вимагає безперервної і постійної взаємодії дистрибутивних структур, інших учасників ринку, суб'єктів інфраструктурного забезпечення, формальних і неформальних інститутів. Така взаємодія відбувається у різних формах, які ґрунтуються на засадах інтеграції, кооперації, партнерства.

**Висновки.** Отже, запропоновані напрями удосконалення форм і механізмів реалізації функціональних стратегій у системі дистрибуції товарів (стратегія «прямого продажу», «освоєння ринку», «гарантованого збуту», «довготривалої присутності на ринку», «нарощування масштабів») у межах відповідних моделей дистрибуції, сформованих згідно із завданнями і цілями зазначених стратегій, дає змогу системам дистрибуції окреслити моделі їх структурного розвитку, оптимізувати канали збуту із урахуванням функціональних вимог і особливостей товарів, удосконалювати систему посередницьких відносин, форми реалізації товарів, а також, за необхідності, інтенсифікувати розвиток одних каналів і призупиняти функціонування інших. Також слід зазначити, що формування стратегії є лише першим етапом на шляху до її подальшої успішної реалізації і досягнення мети та цілей системи дистрибуції та її бізнес-суб'єктів. Надалі слід провести зовнішній і внутрішній аналіз та оцінювання реалізації стратегії й ефективності функціонування системи, що є предметом подальших дослідження, і виробити рекомендації щодо удосконалення стратегічних рішень і здійснення для цього необхідних заходів.

## Література

1. Стратегии дистрибуции на рынке потребительских товаров [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.klubok.net/index.php?name=News&file=article&sid=1088&them>
2. Балабанова Л. В. Управление реализацией стратегий предприятия: маркетинговый подход : монография / Л. В. Балабанова, И. С. Фоломкина. — Донецк : ДонНУЕТ, 2009. — 402 с.
3. Бланк И. А. Торговый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 488 с.
4. Войчак А. В. Маркетинговые стратегии и стратегии маркетингу / А. В. Войчак // Вісник Хмельницького нац. ун-ту «Економічні науки». — Хмельницький : ХНУ, 2006. — Т. 3. — С. 7–12.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратеги / П. Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — 3-е изд. — СПб. : Питер, 2013. — 544 с.
6. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. — Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. — 684 с.
7. Крикавський Є. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Л. І. Третякова, Н. С. Косар. — Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2009. — 232 с.
8. Окландер М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи / Михайло Окландер, Ольга Замлинська // Економіст. — 2013. — № 3 (317). — С. 20–24.
9. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К. : Основи, 1998. — 390 с.
10. Дент Д. Все о дистрибуции / Д. Дент, А. В. Захаров ; пер. с англ. — М. : Акварина-риновья Книга, 2011. — 360 с.
11. Штерн Л. В. Маркетинговые каналы : пер. с англ. / Л. В. Штерн, А. І. Ель-Ансари, Е. Т. Кофлан. — 5-е изд. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. — 624 с.

## References

1. “Strategii distribucii na rinke potrebitel’skih tovarov,” *Klubok.net*, accessed October 27, 2016. <http://www.klubok.net/index.php?name=News&file=article&sid=1088&them>.
2. Balabanova, L., and I. Folomkina. *Upravlinnya realizatsiyeyu stratehiy pidpryyemstva: marketynhovyy pidkhyd*. Donetsk: DonNUET, 2009.
3. Blank, I. *Torgovyy menedzhment*. K.: Jel’ga, Nika-Centr, 2004.
4. Voychak, A. «Marketynhovi stratehiyi i stratehiyi marketynhu.» *Visnyk Khmel’nyts’koho nats. un-tu «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2006): 7-12.
5. Dojl’, Peter. *Marketing-menedzhment i strategii*. SPb.: Piter, 2013.
6. Krykavs’kyu, Ye. *Lohistychno upravlinnya*. L’viv: Vyd-vo Nats. un-tu «L’vivs’ka politekhnikha», 2005.
7. Krykavs’kyu, Ye., L. Tret’yakova, and N. Kosar. *Stratehichnyy marketynh*. L’viv: Vyd-vo Nats. un-tu «L’vivs’ka politekhnikha», 2009.
8. Oklander, Mykhaylo, and Ol’ha Zamlyns’ka. “Marketynhovi stratehiyi zrostannya: klasychnyy ta novitniy pidkhody.” *Ekonomist* no. 317 (2013): 20-24.
9. Porter, Michael. *Stratehiya konkurentsiyi*. K.: Osnovy, 1998.

10. Dent, D., and A. Zaharov. *Vse o distribucii*. M.: Akvamarinovaja Kniga, 2011.
11. Shtern, L., A. El'-Ansari, and E. Koflan. *Marketingovye kanaly*. M.: Izd. dom «Vil'jams», 2002.

### ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ СУБЪЕКТАМИ СИСТЕМЫ ДИСТРИБУЦИИ

*Гайванович Н. В.*, канд. экон. наук, ст.  
преп. кафедры маркетинга и логистики,  
НУ «Львовская политехника»

**Аннотация.** В статье обоснована целесообразность актуализации форм и механизмов реализации функциональных стратегий в системе дистрибуции товаров (стратегия «прямых продаж», «освоение рынка», «гарантированное сбыта», «долговременного присутствия на рынке», «наращивание масштабов») в рамках соответствующих моделей дистрибуции (упрощенная (прямая) модель, одноуровневая, двухуровневая, многоуровневая и комплексная модель дистрибуции), сформированных в соответствии с задачами и целями указанных стратегий. Это позволяет теоретически и практически обосновать критерии соответствия развития систем дистрибуции конкретным стратегиям, совершенствовать формы реализации товаров, оптимизировать каналы сбыта с учетом функциональных требований и особенностей товаров.

**Ключевые слова:** дистрибуция; субъекты дистрибуции; система дистрибуции; канал дистрибуции; модель дистрибуции; стратегия; стратегии системы дистрибуции.

### PERSPECTIVE DIRECTIONS FOR FORMING OF INTERACTION BETWEEN SUBJECTS OF A DISTRIBUTION SYSTEM

*N. Hayvanovych*, PhD in Economics,  
Senior Lecturer, Department of Marketing  
and Logistics, Lviv Polytechnic National  
University

**Abstract.** Economic science, as well as world experience in the development of systems and distribution channels of products (goods, services) have developed both already established and specific strategies and models of functioning of trade, mediation, logistics, marketing. However, there is a lack of scientific developments that would be integrated in planning of the strategic development of distribution systems, taking into account the conformity of distribution systems models to the strategies of producers, which would enable the sales channels optimization, taking into account the functional requirements and characteristics of goods.

The purpose of the article is to improve the typification of structural models of distribution systems and subordinate the choice of appropriate strategies for their development.

The results are obtained through the application of general scientific methods of comparative analysis, synthesis and systematization, structural-logical, system analysis.

The improvement directions of the forms and mechanisms of functional strategies implementation in the goods distribution system were offered (direct sales strategy, market development strategy, guaranteed sales strategy, long-term presence in the market strategy, scaling-up strategy) within the respective distribution models (simplified (direct) model, one-level, two-level, multilevel, and complex distribution model), formed according to these strategies' tasks and objectives. This allows distribution systems to outline the models of their structural development, to optimize sales channels taking into account functional requirements and goods characteristics, to improve the system of intermediary relations, forms of goods sales, as well as, if necessary, to intensify the development of certain channels and to suspend the functioning of others.

**Keywords:** distribution; distribution companies; distribution system; distribution channel; distribution model; strategy; distribution system strategies.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2017

УДК 658.1

**Кечеджи Марія Станіславівна \***

### **ВПЛИВ ОВЕРТАЙМІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЕМОЦІЙНИЙ СТАН КОМАНДИ ПРОЕКТУ**

**Анотація.** У статті системно проаналізовано проблему продуктивності роботи в години нормованого та понаднормового графіку, а також ефекти від овертайму у коротко- та довгостроковій перспективі. Автором проведено спостереження результатів роботи в режимі стандартного часу та овертайму, виявлено причини втрати продуктивності. Зроблено узагальнення проектних практик із різних індустрій у розрізі причин овертайму, індивідуальної та командної мотивації, динаміки емоційного стану учасників команди, а також розроблено рекомендації щодо уникнення/мінімізації негативного впливу овертайму.

**Ключові слова:** овертайм, проектний менеджмент, продуктивність, моніторинг настрою, управління ефективністю.

**Вступ.** У пошуках додаткової продуктивності проектні команди часто звертаються до непопулярного, але ніби простого та ефективного заходу — понадурочної роботи, або овертайму. На перший погляд, такий захід може легко вирішити низку проблем, що часто виникають при реалізації проекту, а саме: помилки в прогнозі щодо тривалості проекту, неочікувані ускладнення та затримки в ході

\* Кечеджи Марія Станіславівна — аспірант кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, [kechedzhy@gmail.com](mailto:kechedzhy@gmail.com)