

**Київський національний торговельно-економічний університет**

*Кафедра торговельного підприємництва та логістики*

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

(за матеріалами ТОВ «ЕПЦЕНТР К», м. Бровари)

Студентки 2 курсу бм групи  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»  
спеціалізації «Організація  
оптової та роздрібної торгівлі»

Строй Анастасія  
Олегівна

Науковий керівник  
д.е.н., доцент

Ільченко Наталія  
Борисівна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

Кавун-Мошковська  
Ольга Олександрівна

**Київ 2019**

## АНОТАЦІЯ

**Строй А.О. Управління закупівельною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»). – КНТЕУ. – 2019 – 60с.**

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи до управління закупівельною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі, визначена головна мета формування закупівлі. Досліджена система управління закупівельною діяльністю ТОВ «Епіцентр К» та оцінена ефективність підприємства. Наведені та обгрунтовані етапи планування закупівельної діяльності ТОВ «Епіцентр К». Проаналізовані практичні підходи до управління закупівельною діяльністю ТОВ «Епіцентр К». Запропонований логістичний підхід ідентифікації товару для підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Епіцентр К». Розроблені та запропоновані рекомендації щодо оптимізації закупівлі товару на ТОВ «Епіцентр К».

*Ключові слова:* закупівельна діяльність, оптимізація закупівлі, торговельне підприємство, управління закупівельною діяльністю, товарооборот, обсяг реалізації.

## ANNOTATION

**Stroy A.O. Management of purchasing activity of the retail trade enterprise (according to materials of LLC «Epicenter K»). – KNTEU. – 2019 – 60s.**

In the final qualification work the theoretical approaches to the management of the purchasing activity of the retail trade enterprise are investigated, the main purpose of formation of the purchase is determined. The procurement management system of Epicenter K LLC has been investigated and the efficiency of the company has been evaluated. The stages of planning of purchasing activity of LLC «Epicenter K» are resulted and justified. Practical approaches to managing the procurement activity of Epicenter K LLC are analyzed. The logistic approach of identification of the goods for increase of efficiency of management of purchasing activity at LLC «Epicenter K» is offered. Recommendations on optimization of purchase of goods at Epicenter K LLC have been developed and proposed.

*Keywords:* purchasing activity, procurement optimization, trading company, purchasing activity management, turnover, sales volume.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	7
1.1.Теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі.....	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	19
2.1.Практичні підходи до управління закупівельною діяльністю ТОВ «Епіцентр К».....	19
2.2.Оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	41
3.1.Розробка плану підвищення ефективності управління закупівельної діяльності підприємства.....	41
3.2.Оптимізація закупівлі товару у ТОВ «Епіцентр К».....	44
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	62

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У ринкових умовах господарювання підприємства роздрібною торгівлі набули самостійності у виборі стратегії своєї діяльності на товарному ринку, напрацювали певні засади своєї роботи щодо формування товарних ресурсів та взаємодії з постачальниками. Закупівельна діяльність є одним із стрижневих питань організації торговельного бізнесу, оскільки закладає підґрунтя усіх показників господарювання – від обсягу товарообороту, рівня комерційного доходу та торговельного прибутку, до обсягу активів, структури капіталу, ризиків господарювання, формує передумови для задоволення споживчих потреб населення та його лояльності.

У зв'язку із цим актуальною постає проблема ефективного управління закупівельною діяльністю торговельного підприємства.

Теоретичні та методичні аспекти проведення закупівельної діяльності і товарного забезпечення обороту знайшли певне висвітлення та часткове вирішення у наукових працях провідних науковців України та закордонних вчених: (Анікіна Б.А., Баженова Ю.К., Бланка І.О., Валевич Р.П., Гребнев А.И., Голошубової Н.О., Дашкова Л.П., Лігоненко Л.О., Мазаракі А.А., Неруш Ю.М., Апопія В.В., Снегирева В., Ушакової Н.М. та ін.), зарубіжних фахівців (Баллоу Р., Котлера Ф., Плоумена И., Шонбергера Р. тощо). Проте не вирішеними питаннями є формування методичних засад оцінювання існуючої практики організації закупівельної діяльності, планування її здійснення (з врахуванням поточного фінансового становища підприємств торгівлі); потребують подальшого розвитку критерії та принципи оцінки і вибору постачальників товарних ресурсів (для формування передумов підвищення ефективності використання торговельних та складських площ). Актуальність проблеми, її теоретичне та практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є розроблення пропозицій щодо оптимізації закупівлі товарів у ТОВ «Епіцентр К».

*Об'єктом дослідження* є процес закупівлі товарів підприємством роздрібною торгівлі.

*Предметом дослідження* є вирішення теоретичних та практичних проблем управління закупівельною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Епіцентр К».

Виходячи з мети у роботі було поставлено *такі завдання*:

- визначити теоретичні підходи до управління закупівельною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі;
- дослідити практичні підходи до управління закупівельною діяльністю ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінити ефективність закупівельної діяльності підприємства;
- розробити план підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства;
- запропонувати шляхи оптимізації закупівлі товару у ТОВ «Епіцентр К».

*Методи дослідження.* У ході виконання роботи використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Для уточнення понятійного апарату, розвитку теоретико-методологічних засад управління закупівельною діяльністю, розробки критеріїв та інструментарію оцінки її здійснення, ідентифікації закупівельних витрат підприємств роздрібною торгівлі застосовано методи порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції. Для дослідження стану ефективності закупівельної діяльності підприємств роздрібною торгівлі використано методи групувань, середніх величин, порівняльного аналізу, графічний, опитувань, систематизації та узагальнення. Оцінювання корисності постачальників товарних ресурсів та розробки методичного інструментарію їх вибору проведено за спеціальними методами: експертних оцінок, інтегрування, рейтингових оцінок, нечітких множин.

*Інформаційну базу досліджень* при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «Епіцентр К».

*Практична значущість* дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємств з метою покращення управління закупівельною діяльністю підприємства.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми

підприємництва, торгівлі та маркетингу», яка відбулася 12-13 березня 2019 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

*Публікації за темою дослідження.* Результати дослідження відображені в статті Строй А.О. ТОВ «Епіцентр К» / А.О. Строй // Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.- економ. ун-т, 2019. – Ч. 2. – С. 171.

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 60 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 6 рисунків та 6 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 1.1. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі

Сучасний механізм господарювання вимагає перегляду форм і методів роботи на ринку закупівель і рішення принципово нових стратегічних і тактичних завдань, які належать до прерогативи постачання. Незважаючи на велику кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених проблемам закупівель, теоретичні розробки їх сутності та адаптації до ринкових умов господарювання доки не знайшли достатнього висвітлення. Відсутня єдина точка зору про сутність понять «закупівлі», «управління закупівлями», «закупівельна політика», «ефективність закупівельної політики». З погляду комерційних інтересів суб'єктів комерційної діяльності закупівлі – це процес прийняття комерційного рішення, яким констатується наявність ринкової потреби в певних товарах і здійснюється відбір конкретних товарів і їх постачальників з числа наявних на ринку. Для роздрібною торгівлі оптові закупівлі є гарантією своєчасного надходження товарів для досягнення власної мети [17, с.149]. Закупівлі товарів здійснюються на основі таких основних принципів [17, с.148]:

- основою закупівель товарів є попит споживачів. Придбання товарів без врахування попиту споживачів приводить до сповільнення товарооборотності, збільшення витрат обігу на їх доведення до кінцевих споживачів, а у підсумку, до погіршення фінансового стану підприємств;

- обсяг і асортимент товарів, що підлягають закупівлям, мають відповідати обсягові, асортиментові і динаміці споживання з урахуванням необхідності нормалізації товарних запасів;

- закупівлі товарів мають забезпечувати нормальні умови для регулювання товаропостачання роздрібною торговельною мережі в оптимальному для неї режимі;

- закупівлі повинні здійснюватися з орієнтацією на постійне оновлення асортименту з урахуванням найновіших досягнень науки і виробництва та розвитку людських потреб.

Проведене дослідження дозволило визначити «закупівлі» як процес придбання товарів належної якості, необхідної кількості й у потрібний час із метою їхнього наступного перепродажу, здійснюваний торговельними підприємствами або приватними особами й орієнтований на задоволення споживчого попиту, що включає: виявлення потреби в товарах, пошук і вибір постачальника, переговори про ціну, а також інші умови, наприклад, пов'язані з доставкою товару.

Закупівельна комерційна діяльність – це діяльність із закупівлі та доставки на підприємство товарних ресурсів необхідного обсягу, асортименту та якості [8, с.87].

Головною метою формування закупівлі – створення умов для реалізації генеральної мети діяльності підприємства на ринку, виконання розроблених планів товарообороту та прибутку [17, с.150].

Організація закупівель – це комплекс взаємозв'язаних управлінських та комерційних рішень та торгових операцій, виконанням яких забезпечується виявлення і вивчення попиту споживачів відповідно до потреб суспільства, надання і узгодження з постачальниками замовлень на виробництво і постачання товарів, укладання договорів постачання з метою визначення порядку і механізму виконання замовлень та контроль за надходженням товарів і дотримання сторонами умов договору.

Закупівля товарів включає в себе: підготовчі операції; безпосередньо закупівельної операції; кінцеві операції [35, с.101].

На стадії підготовки до закупівель торговельне підприємство уточнює свою маркетингову стратегію, здійснює діагностику ринку з метою інформаційного



забезпечення закупівельної діяльності, вивчає і прогнозує розвиток потреб споживачів, попиту і товарної пропозиції, розробляє маркетингову тактику та оперативний план закупівлі товарів сезонного споживання, вивчає їх джерела та можливих постачальників товарів, розробляє проекти договорів постачання товарів.

Від товарного забезпечення залежить повнота асортименту та ступінь задоволення попиту населення, розміри та структура товарних запасів, швидкість їх реалізації, кількість втрачених товарів, рівень культури торгівлі, обсяг товарообороту та інших показників торговельної діяльності.

Для успішного регулювання даних питань необхідно виконати ряд завдань [31, с.324]:

1. Забезпечення планомірного та ритмічного надходження товарів на підприємство. Планомірне надходження товарів забезпечується шляхом планомірного забезпечення закупівельної роботи та завезення товарів за найбільш раціональними графіками та маршрутами. Ритмічність надходження полягає в тому, що постачання товарів в торговельну мережу здійснюється рівномірно на протязі кварталу, місяця, декади, дня. Але ритмічність надходження можлива лише при високій оперативності та чіткій роботі промислових підприємств, оптових баз та транспорту.

2. Забезпечення відповідності обсягу та структури закупівлі товарів обсягу та структурі товарообороту. Комерційна робота з закупівлі товарів повинна базуватися на принципах сучасного маркетингу. За допомогою методів маркетингу комерційні робітники, керівники, менеджери торговельних підприємств отримують необхідну інформацію про те, які вироби і чому бажають купувати споживачі, про ціни, які споживачі готові заплатити, про те в яких регіонах попит на дані вироби найбільш високий, де збут чи закупівля продукції може принести найбільший прибуток.

3. Забезпечення конкурентних переваг підприємства щодо асортименту, якості та цін товарної продукції. Одна із найбільш важливих умов підвищення конкурентоспроможності фірми - пошук найбільш прийнятних для споживача

способів закупівлі та постачання продукції. Для досягнення таких результатів потрібно знати зміст процесів постачання та їх місце в здійсненні оптимальної закупівлі продукції. Задачі в даній сфері поділяються на задачі, які носять інформаційний характер (визначення власних потреб та дослідження ринків з метою виявлення джерел задоволення споживчого попиту), та задачі, рішення яких направлене на прийняття заходів та оцінку їх результативності (підготовка та укладання договорів на постачання продукції та послуг та управління процесом закупівлі.

4. Мінімізація сукупних витрат на формування, транспортування, зберігання товарних ресурсів. Передбачає досягнення економічного ефекту: зниження сукупних витрат, пов'язаних з завезенням, зберіганням і реалізацією кожної партії товару.

5. Забезпечення необхідної ефективності комерційних угод щодо закупівлі товарів. Однією із стратегічних задач управління закупівельною діяльністю підприємства є створення умов для досягнення цільового прибутку та його максимізації. В найбільш загальному вигляді оцінка ефективності комерційної угоди із закупівлі товарів покликана визначити результат даної комерційної операції шляхом співставлення доходів та витрат торговельного підприємства, пов'язаних з її здійсненням

Закупівля необхідних підприємству товарних ресурсів може здійснюватися у різних постачальників, на різних умовах щодо терміну та форми розрахунків за придбані товари. Ці фактори обумовлюють рівень ризику невиконання зобов'язань постачальниками підприємства, а отже, і розмір фінансових втрат підприємства в зв'язку з недобросовісністю його партнерів. Фінансові втрати можуть мати місце у формі реальних збитків (недопоставка товарів, які оплачено) або у вигляді втраченої вигоди (в зв'язку з погіршенням кон'юнктури споживчого ринку в період затримки поставки товарних ресурсів).

З постачальниками товарів повинні бути налагоджені раціональні господарські зв'язки, переважно прямі та довгострокові договірні взаємовідносини, які дозволяють закупляти товари як у постачальників –

виробників на стабільній договірній основі, так і у оптових посередників при економічній та організаційній вигідності цих закупок.

Оскільки рішення стосовно закупівлі товарної маси обумовлюють розмір прибутку підприємства від реалізації товарів, то одночасно вони впливають і на стан фінансів підприємства, можливість збільшення власних фінансових ресурсів та поліпшення структури капіталу, фінансову стійкість підприємства. З іншого боку, закупівля товарів, які швидко реалізуються, обумовлює поточну та перспективну платоспроможність підприємства [17, с.149].

Головна мета формування товарного забезпечення обороту торговельного підприємства є створення умов для реалізації генеральної мети діяльності підприємства на ринку, виконання розроблених планів товарообороту та прибутку [31, с.349].

Процес управління закупівельною діяльністю базується на наступних принципах [35, с.126]:

1. Програмно – цільовий принцип, відповідно до якого обсяг надходження товарів має бути підкорений виконанню чітко визначеної мети та розробленої на її основі програми реалізації.

2. Принцип комплексності, який передбачає узгодженість управління товарним забезпеченням з іншими показниками діяльності, головне, з основним результативним показником, який характеризує ефективність господарювання, - прибутком підприємства.

3. Принцип науковості, вимогою якого є постійне удосконалення методології аналізу та планування товарного забезпечення, на базі використання економіка – математичного моделювання, побудови імітаційних та оптимізаційних моделей, урахування впливу негативних збурень у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

4. Принцип неперервності, дотримання якого передбачає узгодженість рішень поточних та перспективних завдань управління товарним забезпеченням в єдиний управлінський процес.

З урахуванням головної мети та принципів управління будується система

управління товарним забезпеченням на торговельному підприємстві, визначається конкретний зміст цього управління та послідовність його здійснення. Структурно – логічна схема процесу управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства наведена на рис. 1.1.

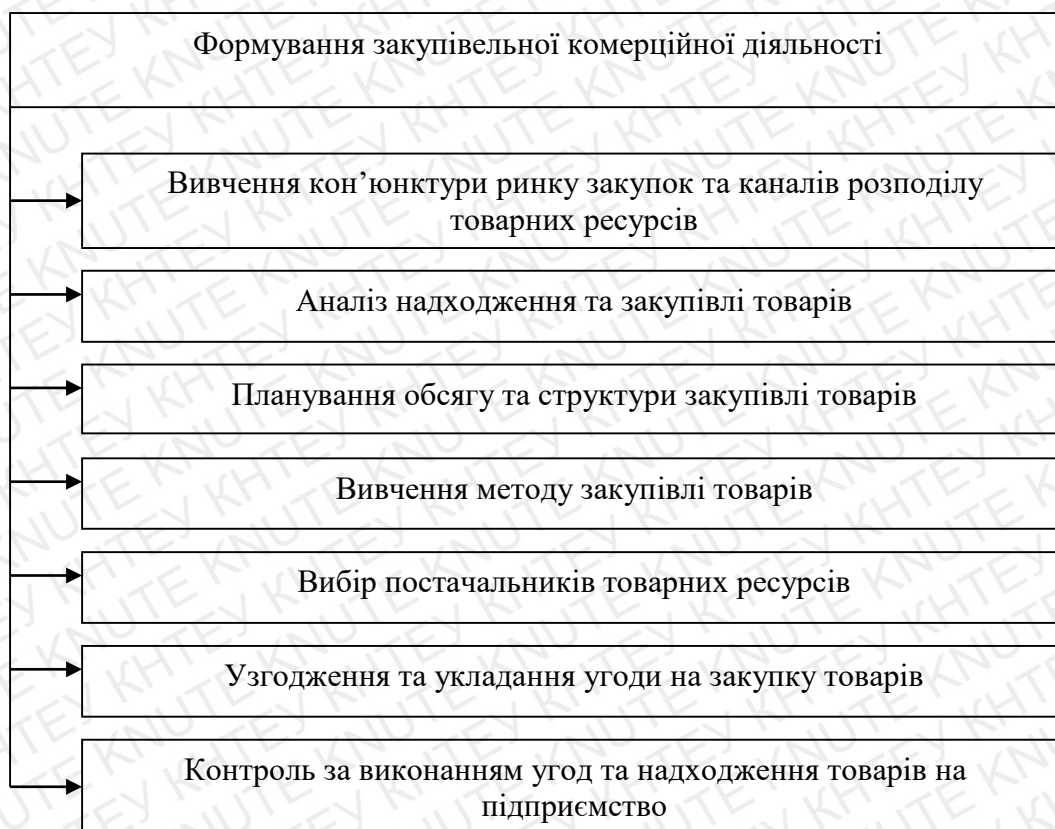


Рис. 1.1. Етапи управління закупівельною діяльністю підприємства [31, с.374]

Обсяг та структуру закупівлі товарів конкретного підприємства визначає певна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 1.2).

Ефективність закупівельної діяльності торговельного підприємства - економічна категорія, що в широкому розумінні відбиває сутність процесу відтворення (а саме фазу обміну суспільного продукту), а звужено характеризує ступінь досягнення головних цілей діяльності підприємства, обумовлених розробленою стратегією діяльності підприємства та дією економічних законів стосовно суспільної та індивідуальної діяльності [11, с.158].



Рис. 1.2. Фактори, які впливають на формування товарного забезпечення торговельного підприємства [45, с.213]

Методика проведення аналізу закупівельної діяльності торговельного підприємства включає в себе наступні етапи роботи [31, с. 405]:

1. Аналіз загального обсягу та асортиментної структури надходження товарів.
2. Аналіз відповідності обсягу та структури надходження товарів товарним потребам підприємства.
3. Аналіз складу та якості джерел надходження товарів на торговельне підприємство.
4. Аналіз відповідності фактичного обсягу надходження товарів укладеним договорам (контрактам) на поставку.
5. Аналіз рівномірності надходження товарів на по окремих періодах.
6. Оцінка оборотності товарних запасів.
7. Аналіз інтегрального показника ефективності закупівельної діяльності.

1. Аналіз загального обсягу та асортиментної структури надходження товарів. В ході цієї роботи визначається загальний обсяг надходження товарів в роздрібних та закупівельних цінах в цілому по підприємству та по окремих товарних групах; проводиться динамічний аналіз надходження товарів, в ході якого в фактичних та співставних цінах розраховуються темпи змін (приросту або зниження) та абсолютна зміна товарної маси в передплановому періоді.

Обсяги закупівлі товарів та їх відповідність структурі попиту споживачів забезпечують можливість реалізації товарів в запланованому обсязі. Характер цієї залежності відображає формула товарного балансу:

$$TO = NT + \Delta TЗ - IB, \quad (1.1)$$

де TO - обсяг товарообороту;

NT - надходження товарів (обсяг закупок);

$\Delta TЗ$  - зміна обсягів товарних запасів протягом періоду;

IB - інше вибуття товарних ресурсів.

2. Аналіз відповідності обсягу та структури надходження товарів потребам підприємства. Основною метою формування товарного забезпечення є забезпечення планових обсягів реалізації товарів та планового приросту товарних запасів необхідними товарними ресурсами. Оцінка ступеня досягнення цієї мети здійснюється шляхом розрахунку та аналізу коефіцієнта відповідності надходження товарів потребам підприємства ( $K_{сі}$ ):

$$K_{сі} = \frac{NT_i}{TO_i^{\phi} + \Delta TЗ_i^{nl}}, \quad (1.2)$$

де  $NT_i$  - надходження товарів по і-й товарній групі;

$TO_i^{\phi}$  - фактичний обсяг товарообороту по і-й товарній групі;

$\Delta TЗ_i^{nl}$  - зміна товарних запасів по і-й товарній групі.

Діагностика значення коефіцієнта відповідності наведена в табл. 1.1

Розрахунок та оцінка коефіцієнта відповідності здійснюється по окремих групах товарів, а також по взаємозамінних товарних комплексах.

Таблиця 1.1

Діагностика коефіцієнта відповідності обсягу надходження товарів  
товарним потребам

Значення коефіцієнта відповідності	Діагностичний висновок
$K_{ci} \approx 1$	Нормальне становище, поточний обсяг надходження товарів відповідає фактичному обсягу товарообороту та дозволяє сформувати необхідний приріст товарних запасів
$K_{ci} > 1$	Має місце надлишок товарної маси (надходження товарів) порівнянне з фактичними обсягами реалізації, що призводить до утворення понаднормативних товарних запасів
$K_{ci} < 1$	Фактичний обсяг надходження товарів є недостатнім, обсяг реалізації товарів забезпечується не тільки за рахунок поточного надходження, а і в результаті іммобілізації товарних запасів. В разі неприйняття заходів щодо збільшення надходження можливий дефіцит товарів та зниження обсягів їх реалізації

3. Аналіз складу та якості джерел надходження товарів на торговельне підприємство. В ході проведення цієї роботи виявляють основні джерела надходження товарів на підприємство, вивчають статус постачальників підприємства.

4. Аналіз відповідності фактичного обсягу надходження товарів укладеним договорам (контрактам) на поставку товарів. З цією метою визначають питому вагу в фактичному обсязі надходження товарів окремих груп постачальників - виробників та посередників, внутрішніх та зовнішніх, внутрішньосистемних та позасистем постійних та одноразових, а також окремих видів договорів закупки товарів - купівлі-продажу (із диференціюванням обсягів надходження за термінами оплати), комісій, консигнацій. В ході цього етапу роботи розраховують коефіцієнт поставки в цілому по підприємству та по окремих постачальниках (групах постачальників):

$$K_{п} = \text{НТф} / \text{НТпл} * 100, \quad (1.3)$$

де  $K_{п}$  - коефіцієнт поставки товарів на підприємство, у %;

НТф - фактична сума (кількість) надходження товарів на підприємство (у співставних цінах);

НТпл - сума (кількість) надходження товарів на підприємств передбачена укладеними договорами закупки. При значенні коефіцієнта поставки нижчому за одиницю, необхідно детально вивчити причини такого становища: недобросовісність постачальника, відмова торговельного підприємства від частини закупки товарів, передбачених договорами, дії обставин непереборюваної сили та інше. Якщо невиконання укладених договорів пояснюється тільки виконанням постачальником своїх зобов'язань, то даний показник може використовуватися для оцінки рівня ризику недобросовісності постачальника та прийняття рішення про доцільність продовження договірних відносин з ним.

При наявності відхилення фактичного обсягу надходження товарів укладеним угодам проводиться аналітична робота для виявлення причин.

У процесі аналізу виконання договірних умов можна виявити, що повна відповідність об'єму постачання показнику контракту не включає відхилення за різними позиціями асортименту, не виключено порушення визначених контрактом широти та глибини асортименту, відповідність окремих видів та різновидів товару. Підприємством можуть бути використані різноманітні методи виявлення та характеристики асортиментних відхилень поставки від умов договору. Розмір витрат, понесених підприємством у зв'язку із недопоставкою товарів можливо оцінити шляхом множення втраченого обсягу товарообороту на рівень рентабельності товарообороту.

5. Аналіз рівномірності надходження товарів за окремими періодами. Важливим напрямком вивчення виконання договірних зобов'язань являється аналіз рівномірності та ритмічності постачання товарів. Рівномірність постачання – постачання товарів рівними партіями через рівні проміжки часу. Ритмічність поставки – виконання строків та розмірів поставки, які обумовлені контрактом з врахуванням сезонних та циклічних особливостей продажу та споживання. Обидва явища мають сильний вплив на ефективність торгівлі. Нерівномірне та аритмічне постачання товарів сприяє нераціональному використанню транспортних засобів, що в свою чергу сприяє зростанню витрат, знижується



рентабельність, оборотність товарів та негативно впливає на діяльність підприємства в цілому.

З метою оцінки рівномірності надходження товарів впродовж періоду, що аналізується, розраховується показник середньоденного надходження товарів, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнт варіації. Значення показників рівномірності (середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації) мають співпадати з аналогічними показниками, що розраховуються за обсягом товарообороту підприємства за той же період. Чим вище значення мають показники рівномірності надходження, чим менше їх відхилення від показників рівномірності реалізації товарів, тим краще організована робота з управління надходженням товарів та менші витрати підприємства на зберігання товарів. Аналіз обсягів реалізації товарів поквартально і помісячно, дослідження ритмічності роботи і сезонності реалізації товарів проводиться шляхом розрахунку показників середньоквадратичного відхилення від середнього обсягу товарообороту ( $\sigma$ ) та коефіцієнту варіації ( $v$ ):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (1.4)$$

$$v = \sigma * 100 / \bar{x} \quad (1.5)$$

де,  $x$  – обсяг товарообороту за  $i$ -й період;

$\bar{x}$  - середній обсяг товарообороту за  $n$  періодів;

$n$  – кількість періодів дослідження.

Середньоквадратичне відхилення визначає діапазон коливання реалізації товарів, тобто мінімальний та максимальний обсяг товарообороту підприємства в середньому за період дослідження, тоді як коефіцієнт варіації оцінює рівномірність реалізації товарів протягом періоду, що досліджується. Чим вище значення мають показники, тим неритмічнішим є процес надходження товарів на підприємство. Чим нижче значення мають показники рівномірності надходжень, чим менше їх відхилення від показників рівномірності реалізації товарів, тим краще організована робота з управління надходженням товарів та менші витрати підприємства на зберігання товарів.

6. Оцінка оборотності товарних запасів. Оборотність товарних запасів (разів). Використовується під час оцінки швидкості обороту товарних запасів. Розраховується за формулою:

$$\text{ОБТЗ} = \frac{\text{ТОсв}}{\text{ТЗ}}, \quad (1.6)$$

де ТОсв - товарооборот за собівартістю.

Бажаною тенденцією є прискорення оборотності товарних запасів, але за умови достатнього обсягу товарних запасів для нормальної господарської діяльності.

Період обороту товарних запасів (або їх групи) в днях. Використовується під час оцінки в днях тривалості одного циклу обороту. Розраховується за формулою:

$$\text{ПОТЗ} = \frac{\text{Д}}{\text{ОБТЗ}}, \quad (1.7)$$

де Д - кількість днів у періоді.

Бажаним є зменшення періоду обороту.

7. Аналіз інтегрального показника ефективності закупівельної діяльності.

Узагальнюючим показником оцінки ефективності закупівельної діяльності може служити інтегральний показник (Ізд), що розраховується за даними про темпи зміни оборотності товарів (ТРОтз) та рентабельності товарних запасів (ТРтз) [32]:

$$\text{Ізд} = \sqrt{I_{\text{ПОтз}}} * I_{\text{Ртз}} \quad (1.8)$$

Зростання інтегрального показника свідчить про підвищення ефективності закупівельної діяльності на торговельному підприємстві. Означені показники розраховуються та аналізуються в динаміці з використанням рекомендацій та їх нормативних (орієнтовних) значень.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 2.1. Практичні підходи до управління закупівельною діяльністю ТОВ «Епіцентр К»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (далі – ТОВ «Епіцентр К», Товариство) створено у 2003 році керуючись Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства» та іншим законодавством України, на підставі Установчого договору про створення та діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Права юридичної особи підприємство набуває з моменту державної реєстрації.

ТОВ «Епіцентр К» є юридичною особою за законодавством України і здійснює на правах самостійного господарюючого суб'єкта, комерційну та іншу не заборонену законодавством діяльність. ТОВ «Епіцентр К» для досягнення мети своєї діяльності має право від свого імені укладати будь-які не заборонені чинним законодавством угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, а також виступати від свого імені в суді, арбітражному та третейському судах.

ТОВ «Епіцентр К» має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, круглу печатку, штампи і фірмовий бланк зі своїм найменуванням.

ТОВ «Епіцентр К» – мережа будівельних магазинів в Україні [24].

Основний вид діяльності за КВЕД: 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Основна спеціалізація – роздрібна торгівля будівельними матеріалами, товарами для оздоблення оселі, меблями, товарами для дому, побутовою хімією, автотоварами, товарами для саду та городу, дитячими товарами тощо.

Перший гіпермаркет відкрито в грудні 2003 року в Києві. На початок 2017 року мережа компанії складалась з гіпермаркетів у містах: Київ, Харків, Львів, Полтава, Одеса, Чернівці, Черкаси, Чернігів, Івано-Франківськ, Дніпро, Луганськ, Ужгород, Рівне, Хмельницький, Миколаїв, Тернопіль, Кривий Ріг, Вінниця, Кам'янець-Подільський, Кам'янське, Стрий, Суми, Шепетівка, Кропивницький, Коломия, Маріуполь, Херсон. В кінці 2017 року відкриті гіпермаркети в Дубні та Умані, 2018-го – восьмий гіпермаркет у Києві [24]. Станом на жовтень 2019 року мережа «Епіцентр К» налічує 53 гіпермаркети.

У 2010 році Епіцентр офіційно вступив у Європейську асоціацію ДІУ (EDRA). Мережа була національним спонсором Євро-2012. Компанія «Епіцентр К» з 2013 року володіє також і мережею «Нова лінія». Заснований 2016 року в Україні інтернет-магазин 27.ua є офіційним партнером, і входить до групи компаній «Епіцентр К».

На рис. 2.1 зображено організаційну структуру управління підприємством ТОВ «Епіцентр К».

З рис. 2.1 видно, що структура управління підприємством є лінійно-функціональною. Генеральний директор є власником товариства та діє в межах своєї компетенції від імені Товариства та представляє його без довіреності перед будь-якими особами (юридичними та фізичними), у будь-яких органах (державних і недержавних), судах і арбітражних судах, як в Україні, так і за її межами. Усі обов'язки чітко розмежовані між відділами. Функції кожного відділу зафіксовані у Положенні про відділ. У кожного працівника є Посадова інструкція. Станом на 01.01.2019 чисельність працівників становила 8 532 особи.

Функції відділу логістики ТОВ «Епіцентр К» тісно пов'язані з функціями таких відділів, як: закупівель, продажу та реалізації та маркетингу, оскільки маркетинг забезпечує реалізацію продукції, логістика цю продукцію безпосередньо реалізовує, а відділи закупок та продажів проводять аналіз попиту та організують збут. Система логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» включає такі підсистеми, як: управління логістичною інфраструктурою;

управління інформаційними технологіями в логістиці; управління запасами товарів; управління складуванням і транспортуванням.

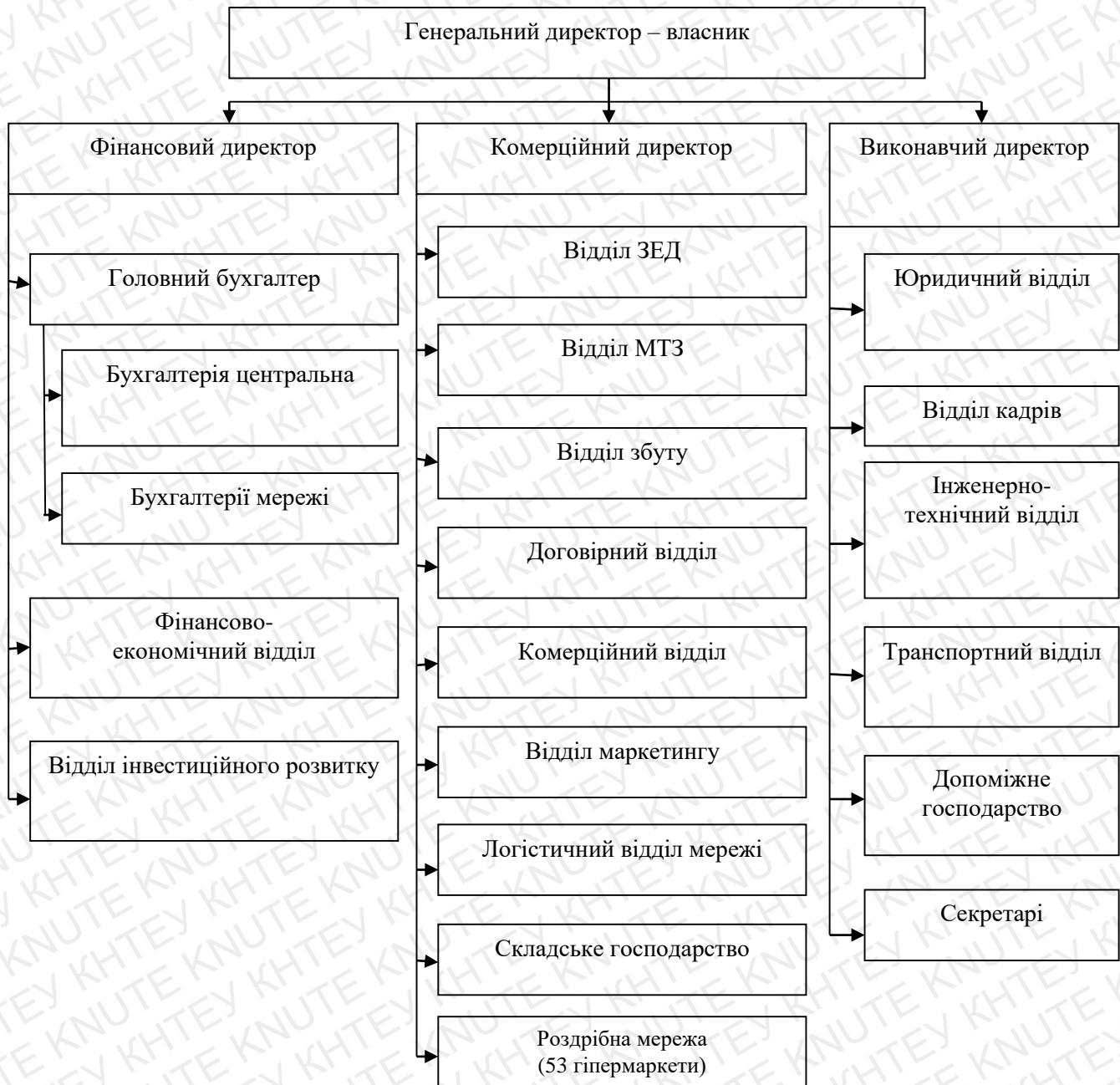


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Епіцентр К»

Кожна функція закріплюється за конкретним підрозділом ТОВ «Епіцентр К». Кожний із підрозділів ТОВ «Епіцентр К» відповідає за виконання винятково своїх функціональних обов'язків. За результати логістичної діяльності директор з логістики ТОВ «Епіцентр К» звітує перед комерційним директором, а той, у свою чергу, перед генеральним директором.

Логістика закупівель ТОВ «Епіцентр К». Часто цей процес позначають як «логістика «на вході» і пов'язують з придбанням товарів у зовнішніх постачальників. У сфері гуртової та роздрібної торгівлі широко використовується термін купівлі «buying», оскільки ТОВ «Епіцентр К» лише перепродує вже готовий товар, а не споживає матеріали з недостатнім ступенем готовності. Головна мета — підтримка торгівлі шляхом закупівель з якнайменшими загальними витратами. Включає: прогнозування потреб, планування закупівель, вибір джерела поставок, переговори, розміщення замовлення, транспортування, отримання, перевірку, зберігання тощо.

Завдяки логістиці торговельних мереж ТОВ «Епіцентр К» через власні розподільні центри зміг налагодити своєчасне постачання мережі магазинів «Епіцентр К» товарами по всій Україні.

Таблиця 2.1.

## Торгові відділи гіпермаркету «Епіцентр К»

<i>Відділ</i>	<i>Назва</i>	<i>Відділ</i>	<i>Назва</i>
10 відділ	«Сад. Город»	60 відділ	«Покриття для підлоги»
20 відділ	«Інструменти»	70 відділ	«Сантехніка»
210 відділ	«Автогрупа та електроінструменти»	80 відділ	«Вироби з дерева»
30 відділ	«Електротехніка»	800 відділ	«Інтерспорт»
310 відділ	«Побутова техніка»	90 відділ	«Будівельні матеріали»
40 відділ	«Вироби з металу»	100 відділ	«Деко»
50 відділ	«Декор»		

Таблиця 2.2.

## Дані складського комплексу ТОВ «Епіцентр К»

Загальна площа	30.000 кв. м.
Види зберігання	фронтальні стелажне, підлогове
SKU	близько 400.000 (активні і неактивні)
Кількість АРМ QguarWMSPro	30 (ТСД, ПК)
Інтерфейс з зовнішніми системами	PotamusERP

В кінці 2011 року, ТОВ «Епіцентр К» з метою розширення логістичних площ на 20 тис. кв. м – до 30 тис. кв. м купило 34,8825% акцій ВАТ «Київметалопром» (пгт. Калинівка Київської обл., виробничі потужності «Київметалопрома» розташовані на власних 14 га в Васильківському районі Київської області, на території підприємства розташований діючий пост Київської регіональної митниці), також одного з підрозділів «АСНОВА Холдинг». Частку ВАТ «Київметалопром» придбали з метою розвитку власної логістики. Там є два великих складських приміщення класу «А» і «В» з 10 тис. кв. м. Крім цього у ТОВ «Епіцентр К» є ще одне приміщення на 10 тис. кв. м. І на сьогоднішній день це цілком задовольняє потребу підприємства у складській площі, оскільки товар ніде довго не затримується.

Підвищення вимог до реалізації товарів викликає адекватні вимоги до джерел закупівлі товарів. Неодмінною умовою організації закупівельної діяльності ТОВ «Епіцентр К» є вивчення ринку закупівель. Для оцінки реальних і потенційних можливостей постачальників компанія використовує наступні критерії (рис. 2.2).

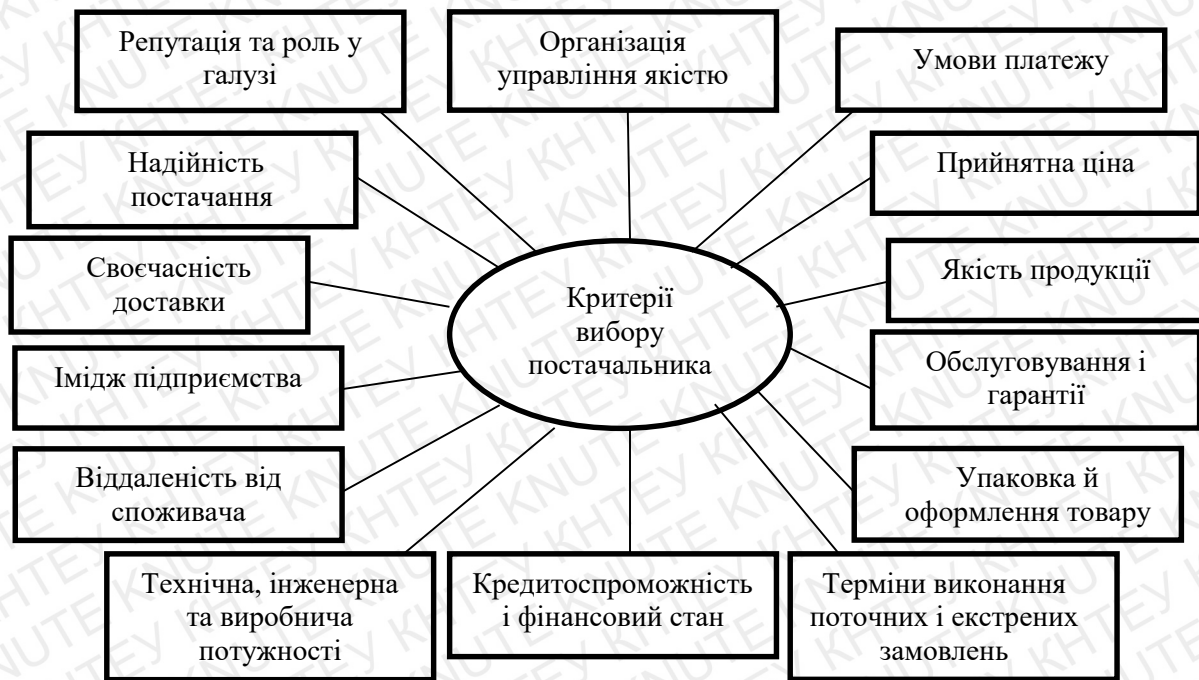


Рис. 2.2. Критерії вибору постачальника в закупівельній діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Закупівельну роботу ведуть менеджери та спеціалісти з закупівлі. Функції менеджерів з закупівлі ТОВ «Епіцентр К» полягають у дослідженні ринку виробників та реалізаторів товарів, укладанні договорів на постачання товарів, та супроводження всіх економічних зв'язків з постачальниками товарів, пов'язаних з товарорухом до ТОВ «Епіцентр К». Робота менеджерів, спеціалістів з закупівлі є дуже трудомісткою і забезпечується виконанням у певній послідовності важливих дій, які сприяють результативним взаємовідносинам із постачальниками товарів.

Основні завдання менеджера в системі управління закупівлями ТОВ «Епіцентр К»: підтримка необхідного рівня задоволення попиту (дистриб'юція); мінімізації товарного запасу, що належить компанії; ключова стратегія; створення регулярних планових поставок необхідного компанії товару; збільшення доступності товару в постачальників (FillRate); зменшення часу поставки партії товару (Lead-Time); максимальне використання транспорту постачальника (при мінімізації витрат).

Щомісяця менеджери департаменту здійснюють наступні процеси:



- 1) Корегування довгострокового плану закупівлі (3 місяці): створення; підтвердження постачальником; узгодження змін у плані продажів;
- 2) Корегування короткострокового плану закупівель (1 місяць): створення; підтвердження постачальником; узгодження змін у плані продажів;
- 3) План місячних перевезень (обсяги, напрямки, 4 тижня): створення; узгодження з постачальником; підтвердження транспортним відділом;
- 4) Відновлення «Паспорта постачальника» (інформації відносно стану виконання операцій роботи постачальника)

Тижневі процеси:

- Понеділок: аналіз прогнозу товарного запасу в днях (відношення поточного запасу до плану продажів 8 найближчих тижнів); підготовка пакета звітності для наради бізнес груп; перевірка плану продажів, коректування менеджером нереальних продажів (оскільки плани продажів завантажуються в систему для розрахунку норм розподілу товарів у п'ятницю, тому необхідно провадити корегування відразу перед початком розрахунку для максимально точного прогнозування).
- Четвер: створення плану перевезень на майбутній тиждень (обсяги, напрямки)

Щоденні процеси: замовлення на вивіз товару (створення; підтвердження постачальника); відстеження вивозу.

Алгоритм роботи менеджера з закупівлі ТОВ «Епіцентр К» представлено на рис. 2.3.

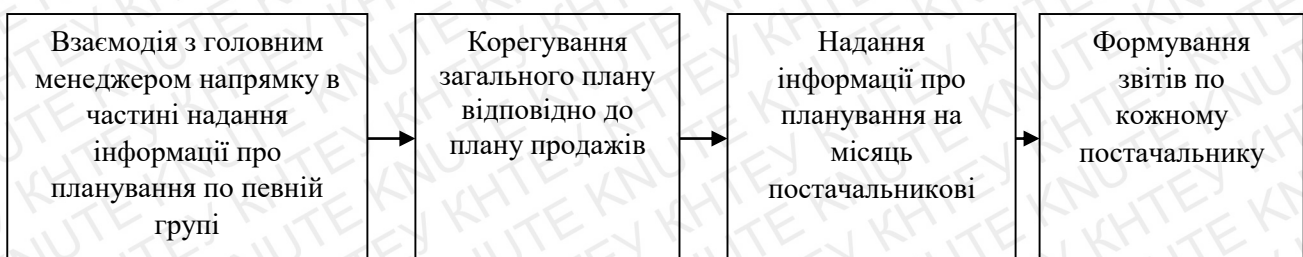


Рис. 2.3. Алгоритм роботи менеджера з закупівлі ТОВ «Епіцентр К»

Розглянемо послідовність процесу закупівлі товарів на ТОВ «Епіцентр К».

1. Завдання спеціаліста з закупівлі - на підставі планів продажів і інформації про залишки товарів і товарів у дорозі розрахувати кількість, необхідну для

закупівлі в постачальника, а також обсягів, строків і періодичності подальшої закупівлі.

2. Підтверджений у вигляді проформи інвойсу (рахунку-специфікації з реквізитами продавця, номенклатурою, кількістю і ціною) замовлення за допомогою операторів SAP (програмне забезпечення) заноситься в інформаційну систему компанії. Сформовані замовлення являють собою передбачувану розбивку товару по транспортних засобах. Замовлення передаються в транспортний відділ для організації вивозу.

3. На підставі завантажувальних документів, що висилають постачальником після завантаження в транспортний засіб, співробітник ВПП здійснює корегування замовлення відповідно до фактично завантаженої кількості.

4. Якщо буде потреба здійснення операцій по імпорту товару, замовлення передається в митний відділ для оформлення.

5. Відповідно факту приходу транспортного засобу на склад здійснюється приймання товару із заповненням акту розбіжностей і корегування замовлення, якщо необхідно.

Робота департаменту закупівлі ТОВ «Епіцентр К» автоматизована спеціальними продуктами програмного забезпечення, основними з яких є: SAP R/3, v.5.0; BW v.3.5; Trade Service.

Серед постачальників інформаційних ресурсів – співпраця з відомими експертами в сфері моніторингу та маркетингових досліджень, таких як: GFK Group; IDC; IFR. Наприклад, компанія IFR (Institut Française de Recherches) - є спеціалістом з аналізу присутності товарів на прилавках і моніторингу сектора торгівлі з більш як 30 річним досвідом, охоплюючи більше 5500 торговельних точок в 40 країнах Західної і Східної Європи, а також проводяться додаткові дослідження в Азії (Китай) і Америці (США, Канаді і Бразилії).

За допомогою вище перерахованого програмного забезпечення, менеджери отримують усю необхідну інформацію, яка дає можливість формувати необхідний асортимент товарів у рамках купівельного попиту. Така інформація містить дані про швидкість продажу товарів, глибину асортименту в певній товарній групі,

рівномірність розподілу товарів у магазинах роздрібного продажу компанії, історію зміни закупівельних цін на товари, терміни надходження товарів, рух товаропотоків на всіх складах компанії, їх перерозподіл, тощо. За допомогою такого програмного забезпечення відтворюються майже всі бізнес процеси компанії, серед них багато робочих процесів відбуваються в автоматичному режимі. Наприклад, розподіл товарів на міжрегіональні склади також відбувається повністю в автоматичному режимі: вдень магазини реалізують різноманітні товари різними обсягами, вночі програма автоматично формує заявки на переміщення товарів з урахуванням необхідного рівня асортименту з розподільчого складу на магазини відповідно до категорій магазинів та швидкості реалізації цих товарів. Менеджерам лише необхідно проставляти плани продажу і корегувати оптимальні норми розподілу товарів.

Керуючись перерахованими вище даними відносно запланованих акцій з реалізації товару (коли передбачається інтенсивна реалізація за визначеними товарними позиціями) та даними з програмного забезпечення (оборотність, обсяги продажу, темпи реалізації, стоки в грошовому та кількісному вираженнях, поточна та планова дистрибуція, швидкість постачання та розподілу товарів, тренди впливу сезонності, маржа абсолютна та відносна, витрати на товаропостачання/зберігання, оперативні звіти відносно поточної і прогнозної рентабельності та ін.) менеджер може визначити: кількість моделей кожної товарної групи певного бренду; кількість одиниць кожної моделі товару; кількість та обсяги поставок у визначені терміни; прогнози на закупівлю товарних запасів на майбутній період; ціноутворення (аналіз різних цінових пропозицій від постачальників, розрахунок та оптимізація витрат на логістику структурного підрозділу компанії і логістику постачальника (перевізника), спеціальні пропозиції, корпоративні ексклюзиви та ін.); схему постачання товарів (зовнішня логістика, дистриб'ютори)

Менеджери з закупівлі ТОВ «Епіцентр К» отримують чимало пропозицій від різноманітних постачальників товарів шляхом отримання комерційних пропозицій, у яких зазначається вся необхідна про постачальника інформація.

Якщо така інформація відповідає певним інтересам компанії, менеджер з закупівлі налагоджує контакти з майбутнім постачальником шляхом переговорів. Якщо постачальник є офіційним дистриб'ютором (за необхідністю, коли річ іде про певні товари), діяльність постачальника є цілком легальною й, може задовольнити ряд вимог (глибина асортименту, конкурентоспроможні ціни на товари, після реалізаційні умови гарантійного обслуговування авторизованими сервісними центрами, якість товарів, що відповідає українським умовам сертифікації, можливість доставки на міжрегіональні склади й безпосередньо на магазини, забезпечення необхідної частоти та обсягів надходження товарів) менеджер з закупівлі укладає з постачальником договір купівлі-продажу.

Договір купівлі-продажу є основним документом, який є підставою для здійснення будь-якої торговельної операції між постачальником та ТОВ «Епіцентр К». Під час укладання договорів звертають увагу на повноту викладення, умови договору, що повинні бути конкретизовані в частині строків виконання зобов'язань, вимог до якості товару, способу та місця доставки, конкретної відповідальності сторін за порушення умов договору, порядку оформлення виконання зобов'язань, фінансових гарантій, що забезпечують виконання договору. За договором купівлі-продажу одна сторона (продавець, - постачальник товарів) зобов'язується передати річ (товар) у власність іншій стороні (покупцеві, ТОВ «Епіцентр К»), а покупець зобов'язується прийняти цей товар і сплатити за нього певну грошову суму (ціну).

Під час підписання договору, особливу увагу менеджер з закупівлі звертає на:

- наведений у специфікації перелік товарів;
- базис поставки (міжнародні умови торгівлі: DDP – Delivery Duty Paid (поставка з оплатою мита, ... назва місця призначення) – для внутрішнього постачальника, FCA – Free Carrier (Франко перевізник, ... назва місця призначення) – для зовнішнього постачальника): зазвичай міжрегіональний склад;
- орієнтовна вартість товару за договором ( ... грн., в тому рахунку ПДВ 20%, ... грн.);

- відстрочка оплати кожної партії товару на протязі (зазвичай 30, 45, 60 календарних днів), з дати поставки відповідної партії товарів;
- термін дії договору (зазвичай – один рік, можлива пролонгація за домовленістю сторін) .

Підписання договору також контролюється іншими структурними службами компанії ТОВ «Епіцентр К», що передбачає правильність його складання, відповідність інтересам компанії, реєстрацію договору й підлягає обов'язковому візуванню: служби безпеки; комерційного директора; керівника юридичного відділу; головного бухгалтера; фінансового директора; скарбника; директора з сервісу; керівника відділу логістики; директора філії.

Надходження товарів до ТОВ «Епіцентр К» від торговельних організацій супроводжується наступними первинними документами: рахунками-фактурами, видатковими та податковими накладними, товарно-транспортними накладними, у випадку імпорту - вантажною митною декларацією тощо. Обов'язково наявність сертифікатів відповідності на товари, які закупаються вперше.

При невиконанні договорів сторони несуть матеріальну відповідальність. Наприклад:

- за прострочення поставки товару постачальник (продавець) сплачує ТОВ «Епіцентр К» (покупцю) пеню в розмірі 0,1% від вартості товару, поставка якого прострочена, за кожний календарний день прострочення;
- за прострочення оплати за поставлений товар ТОВ «Епіцентр К» (покупець) сплачує постачальнику (продавцю) пеню в розмірі подвійної облікової ставки НБУ, яка діє на період за який сплачується пеня, від несвоєчасно сплаченої суми за кожний день прострочення, але не більше 20% від вартості поставленої партії товару.

Формування асортименту товарів відбувається на основі ретельного вивчення і прогнозування купівельного попиту.

У складі джерел закупівлі ТОВ «Епіцентр К» присутні:

- безпосередні виробники товарів;
- торгові посередники (оптові, торгово-посередницькі);

- закордонні постачальники.

В усіх наведених випадках товаропостачання відбувається безпосередньо на розподільчі склади компанії. Склади приймають товар як від внутрішніх постачальників (у межах країни), так і від перевізників служби зовнішньої логістики компанії.

Дуже важливим при виборі постачальника є його здатність доставляти товар безпосередньо у магазини ТОВ «Епіцентр К». Використання логістики дистриб'юторів дозволяє оптимізувати витрати та навантаження на внутрішню логістику компанії.

Слід зауважити розвиток у ТОВ «Епіцентр К» проекту під назвою «OpenToBuy». Проект активно впроваджується в процес закупівельної роботи компанії. Мета – оптимізація грошового стоку (товарних запасів) компанії. В процесі закупівельної роботи виділяються кошти з певними обмеженнями суми закупівлі на товари. Щоденний аналіз спеціальної аналітичної служби дозволяє визначити фактори, які впливають на процеси ефективної діяльності компанії. В результаті, регулюючи вплив цих факторів можна змінювати основні економічні показники в бізнес процесах компанії. Регулюючи ліміт обігових активів в процесі операцій закупівлі і реалізації товарів досягаються результати необхідної оборотності стоку товарних запасів.

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2016 – 2018 роки (Додаток Б). Джерела інформації наведено в додатках. Обсяг чистого доходу від реалізації товарів ТОВ «Епіцентр К» щорічно зростає. В цілому за 2016 – 2018 рр. він зріс з 28 147 321 тис.грн. до 38 526 547 тис.грн., що становить 36,87 %, що слід відмітити позитивно. Позитивним також є зниження рівня собівартості з 73,91 % до 72,3 %, відповідно темп зростання собівартості був меншими темпами і становив 33,89 %. В цілому за 2016 – 2018 рр. обсяг собівартості зріс з 20 804 809 тис.грн. до 27 854 693 тис.грн. В результаті таких змін обсяг валового прибутку на підприємстві зріс з 7342 512 тис.грн. до 10 671 854 тис.грн., що склало 45,43 %. Також підприємство отримує інші інвестиційні та фінансові доходи та інвестиційні та фінансові витрати. ТОВ «Епіцентр К» у 2016 році отримало

прибуток до оподаткування в обсязі 2 973 380 тис.грн., у 2017 році його обсяг зріс на 9,24 %, у 2018 р. – ще на 41,32 % і становив 4 590 598 тис.грн. З прибутку до оподаткування ТОВ «Епіцентр К» сплачує податок на прибуток за ставкою 18%, обсяг цього податку за 2016 – 2018 рр. зріс з 539 333 тис.грн. до 832 275 тис.грн. Чистий прибуток ТОВ «Епіцентр К» у 2016 році становив 2 434 047 тис.грн., у 2017 році його обсяг зріс на 9,22 %, у 2018 році – ще на 41,37 % і становив 3 758 323 тис.грн.

В цілому, протягом періоду, що досліджується чистий прибуток зріс на 54,41% (рис. 2.4).

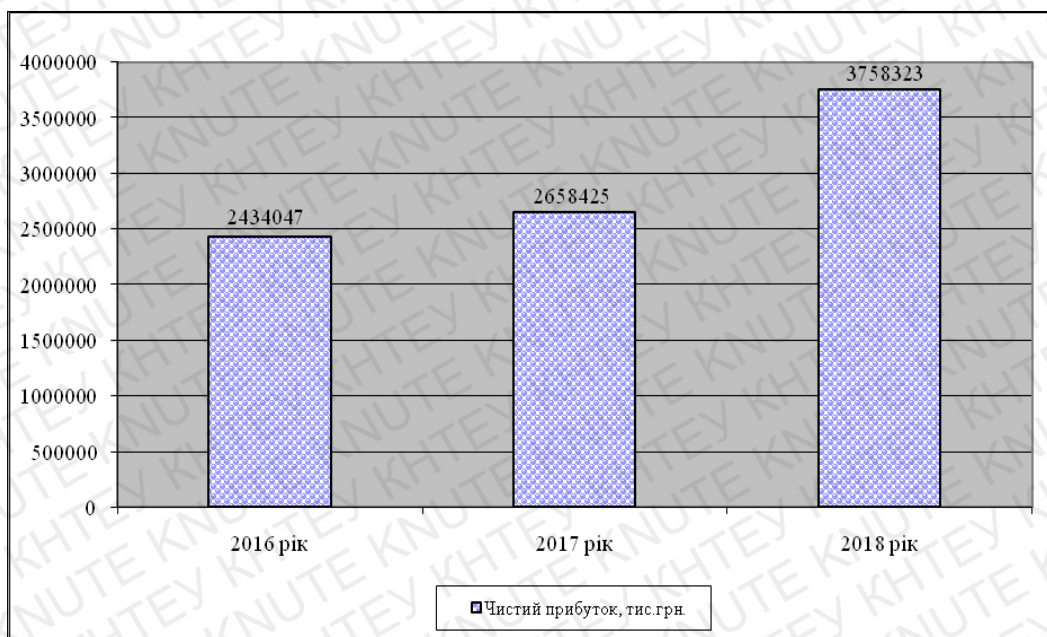


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» за 2016–2018

На ТОВ «Епіцентр К» працює автоматичне планування маршрутів, причому не тільки самих маршрутів, а й порядку завантаження транспортного засобу з різних складів на логістичному центрі. Під час реалізації даного проекту були впроваджені і удосконалюються системи Ярд (управління транспортом всередині двору логістичного центру), WEB-портал.

Поточний автопарк був оснащений GPS-трекерами. Також автоматизовано синхронізацію даних між транспортною, складською і обліковою системами компанії «Епіцентр К». Спочатку були мінімізовані помилки при передачі даних

з однієї системи віну. В кінці проекту отримано нову звітну систему, в якій відстежується своєчасне проходження нормативних контрольних точок транспорту, в тому числі нормативний час на завантаженні, нормативний час у дорозі та відхилення від спланованого системою маршруту, нормативний час при вивантаженні в торгових центрах. Впровадження даної системи суттєво підвищило ефективність транспортної логістики.

Робота розподільчого центру керована системою Qguar WMS Pro. Особливістю проекту автоматизації стало поєднання ефективної роботи складського комплексу як в режимі накопичувального – з подальшим розподілом товарів, так і в режимі крос-докінгової станції – з розподілом товарів на відвантаження з поставок, минаючи місця зберігання (технологія «PickbyLine»). Основними ефектами впровадження системи управління складом Qguar WMS Pro в компанії «Епіцентр К», стало збільшення точності складських операцій, істотне підвищення ефективності роботи складського персоналу, наявність в режимі реального часу точної інформації про кількість, якість і локалізації товарів. А застосування технології «PickbyLine» додатково дозволило мінімізувати час перебування товару на складі, що збільшило його пропускну здатність.

Фахівці мережі будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» задоволені результатами впровадження системи Qguar WMS Pro в розподільному центрі компанії.

Логістична діяльність ТОВ «Епіцентр К» з кожним роком зазнає динамічних змін, як і будь-який інший вид діяльності, а тому потребує постійного вдосконалення з метою збереження конкурентних позицій підприємства. Макроекономічні ринкові умови, уподобання споживачів, логістичні технології та комунікаційні процеси змушують логістичні відділи систематично оцінювати свої дії, переглядати та змінювати стратегії і плани, вимірювати результати своєї діяльності.



## 2.2. Оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства

Аналіз ефективності закупівельної діяльності підприємства в роботі проведено за матеріалами одного з гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К», який розташований у м. Бровари, на вул. Київська 253.

Вивчення існуючих тенденцій та можливостей гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» щодо надходження та реалізації товарів досягаються в процесі аналізу балансового рівняння (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Товарний баланс гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» за 2016 – 2018 рр.

Роки	Запаси на початок, тис.грн.	Реалізація, тис.грн.	Надходження, тис.грн.	Запаси на кінець, тис.грн.
2 016 р.	315246,9	1244646,3	1270902,4	288990,8
2 017 р.	288990,8	1849575,9	1713393,5	425173,2
2 018 р.	425173,2	2751693,2	2789409,2	387457,2

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що в гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» (м. Бровари, на вул. Київська 253) протягом 2016 – 2018 рр. щорічно зростав обсяг надходження товарів (з 1 270 902,4 тис.грн. у 2016 р. до 2 789 409,2 тис.грн. у 2008 р.), що супроводжувалось зростанням обсягу реалізації (з 1 244 646,3 тис.грн. у 2016 р. до 2 751 693,2 тис.грн. у 2018 р.). Зміна товарних запасів була неоднозначною а саме: обсяг товарних запасів на початок 2016 р. становив 315 246,9 тис.грн., на кінець року він скоротився до 288 990,8 тис.грн., на кінець 2017 р. – зріс до 425 173,2 тис.грн., а на кінець 2018 р. відбулося його скорочення до 387 457,2 тис.грн. Зміна обсягу товарних запасів є моментною величиною і не дає можливості оцінити ділову активність підприємства, на відміну від показників реалізації та надходження товарів. В гіпермаркеті протягом 2016–2018 рр. відбувалося поступове зростання надходження та реалізації товарів, що свідчить про підвищення ділової активності підприємства.

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз реалізації товарів в гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» у межах укрупнених товарних груп (Додаток В). У складі товарообороту гіпермаркету можна виділити наступні товарні позиції:

будівельні матеріали та декор; побутова техніка; побутова хімія; автотовари та інші товари. Протягом 2016 – 2018 рр. відбулося зростання обсягу продажу будівельних матеріалів та декору з 145 748,2 тис.грн. до 181 457,2 тис.грн., тобто на 16,26% та 7,09%, відповідно.

Також спостерігається зростання за такою товарною групою, як побутова техніка, обсяг реалізації якої зріс з 32 658,4 тис.грн. до 77 589,3 тис.грн., що становить +79,53% та 32,33%. Обсяг реалізації побутової хімії зріс з 365 847,1 тис.грн. до 487 529,3 тис.грн., тобто на 12,67% та 18,28%, а автотоварів з 180 364,2 тис.грн. до 225 984,7 тис.грн., тобто на 5,79% та 18,43%. Суттєвим було зростання й за іншими товарами (Сад.Город; Спортивні товари, Канцтовари, Інструменти, Меблі тощо), обсяг реалізації яких зріс з 520 028,4 тис.грн. до 1 779 132,7 тис.грн., тобто на 95,85% та 74,68%.

Отже, в гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» (м. Бровари, на вул. Київська 253) протягом 2016 – 2018 рр. відбувалося зростання обсягу продажу товарів у межах кожної товарної групи. Щодо структури реалізації товарів, то можна зробити висновки про те, що протягом 2016 – 2018 рр. відбулися несуттєві структурні зрушення. Частка реалізації будівельних матеріалів та декору скоротилася з 11,71% у 2016 р. до 6,59% у 2018 р.; частка реалізації побутової техніки коливалась з 2,62% у 2016 р. до 3,17% у 2017 р.; частка реалізації побутової хімії скоротилася з 29,39% у 2016 р. до 17,72% у 2018 р.; частка реалізації автотоварів скоротилася з 14,49% у 2016 р. до 8,21% у 2018 р.; а частка реалізації інших товарів зросла з 41,78% у 2016 р. до 64,66% у 2018 р.

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз надходження товарів ТОВ «Епіцентр К» у межах товарних груп (Додаток Г). За даними Додатку Г видно, що протягом 2016 – 2018 рр. відбулося зростання обсягу надходження будівельних матеріалів та декору з 142 777,9 тис.грн. до 190 087,2 тис.грн., тобто на 8,89 % та 22,27 %, відповідно. Також спостерігається зростання надходження за побутовою технікою з 29 928,1 тис.грн. до 75 590,9 тис.грн., що становить 89,38% та 33,37%. Обсяг надходження побутової хімії зріс з 342 924,5 тис.грн. до 498 472,3 тис.грн.,

тобто на 16,75% та 24,5%, а автотоварів з 189627,6 тис.грн. до 225329,6 тис.грн., тобто у 2017 р. скоротився на 5,4%, а у 2018р. – зріс на 25,6%.

Суттєвим було зростання й за іншими товарами, обсяг надходження яких зріс з 565 644,3 тис.грн. до 1 799 929,2 тис.грн., тобто на 62,91% та 95,33%, відповідно. Отже, в гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» (м. Бровари, на вул. Київська 253) протягом 2016 – 2018 рр. відбувалося поступове зростання обсягів надходження товарів за усіма товарними групами. Виняток становить скорочення обсягу надходження автотоварів у 2017 р.

Щодо структури надходження товарів, то можна зробити висновки про те, що в гіпермаркеті протягом 2016–2018 рр. відбулися несуттєві структурні зрушення. Частка надходження будівельних матеріалів та декору скоротилася з 11,23% у 2016 р. до 6,81% у 2018 р.; частка надходження побутової техніки коливалась з 2,35% у 2016 р. до 3,31% у 2017 р.; частка надходження побутової хімії скоротилася з 26,98% у 2016 р. до 17,87% у 2018 р.; частка надходження автотоварів скоротилася з 14,92% у 2016 р. до 8,08% у 2018 р.; а частка надходження інших товарів зросла з 44,51% у 2016 р. до 64,53% у 2018 р.

За результатами проведеного аналізу складено товарний баланс у межах товарних груп (Додаток Д).

Дані товарного балансу ТОВ «Епіцентр К» (Додаток Д) дають змогу нам оцінити зміни у обсязі та складі товарних запасів у межах кожної товарної групи. Так, протягом 2016 – 2018 рр. відбулося зростання у обсязі товарних запасів за усіма товарними групами. Також дані товарного балансу ТОВ «Епіцентр К» дають можливість проаналізувати співвідношення обсягу надходження та реалізації товарів у межах кожної товарної групи. На підприємстві обсяги надходження товарів та обсяги реалізації товарів мають незначні відхилення.

На сьогоднішній день на ТОВ «Епіцентр К» з постачальниками товарів налагоджені раціональні господарські зв'язки, переважно прямі і довгострокові договірні взаємовідносини. Підписані прямі контракти з представництвами відомих світових виробників товарів.

Постачання товарів із-за кордону відбувається як за рахунок власної системи зовнішньої логістики так і через дистриб'юторів, що є дуже вигідним для ТОВ «Епіцентр К» і дозволяє оптимізувати витрати на власну логістику.

На даний момент підписані договори постачання товарів з багатьма дистриб'юторами. Зазвичай термін дії договору складає один рік і передбачає його пролонгацію за домовленістю сторін. Договори підписані на досить вигідних для ТОВ «Епіцентр К» умовах, основними з яких є:

- передбачають доставку товарів на розподільчі склади (за домовленістю доставка безпосередньо на магазини) ТОВ «Епіцентр К» за рахунок логістики постачальника на умовах DDP (міжнародні умови торгівлі) – Delivery Duty Paid (поставка з оплатою мита);

- відстрочення оплати за поставлений товар із внутрішнім постачальником складає 30, 45, 60 або більше днів;

- збільшений кредитний ліміт;

- якість товарів, яка відповідає українським умовам сертифікації;

- після реалізаційні умови гарантійного обслуговування авторизованими сервісними центрами;

- стислі терміни поставок товарів.

Товар у контрольованій послідовності надходить до складів компанії одним, або декількома дистриб'юторами. Таким чином, налагоджується тісне співробітництво як із представництвами, так і з дистриб'юторами, результатом якого є систематичне надходження великих потоків товарів, які перебувають під пильним контролем спеціалістів з закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К».

Також постачальники задовольняють ряд вимог: забезпечують достатню широту, глибину асортименту товарів і його стійкість; надають конкурентоспроможні ціни на товари; дотримуються необхідної частоти та обсягів надходження товарів. Слід зауважити, що менеджери та спеціалісти з закупівлі в процесі роботи формують спеціальні звіти, так звані «scorecard» по кожному постачальнику.

Своєчасне постачання необхідного асортименту і обсягів товарів, на вигідних цінових умовах, впливає майже на кожний елемент прибутків і збитків підприємства ТОВ «Епіцентр К», тому менеджери та спеціалісти з закупівлі ведуть контроль відносно дотримання постачальниками договірних зобов'язань, та їх удосконалення, що беззаперечно позитивно впливає на процес виконання комерційних угод.

Важливим напрямком вивчення виконання договірних зобов'язань являється аналіз рівномірності та ритмічності постачання товарів. З метою оцінки рівномірності надходження товарів впродовж періоду, що аналізується, розраховується показник середньоденного надходження товарів, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнт варіації. Результати розрахунків представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка рівномірності надходження товарів гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» за 2016 – 2018 рр.

Товари і товарні групи	Фактичний обсяг надходження товарів, тис.грн.			Середній обсяг надходження за період, тис.грн.	Середньоквадратичне відхилення, тис.грн.	Коефіцієнт варіації, %
	2 016р.	2 017р.	2 018р.			
Будівельні матеріали та декор	142777,9	155469,9	190087,2	162778,3	34629,5	21,27
Побутова техніка	29928,1	56677,5	75590,9	54065,5	32446,6	60,01
Побутова хімія	342924,5	400380,8	498472,3	413925,9	111232,9	26,87
Автотовари	189627,6	179395,8	225329,6	198117,7	34103,9	17,21
Інші товари	565644,3	921469,5	1799929,2	1095681,0	898473,2	82,00
Разом без ПДВ	1270902,4	1713393,5	2789409,2	1924568,4	1104456,3	57,39

За результатами розрахунків можна зробити висновки про те, що найбільш неритмічно на підприємство надходили інші товари, коефіцієнт варіації за якими становив 82,0%. Найбільш ритмічно відбувалось надходження автотоварів, коефіцієнт варіації за якими становив 17,21%. Відносно неритмічне надходження товарів на підприємство пов'язане перш за все специфікою даної групи товарів, та сезонним розпродажем.

Наступним кроком нашого дослідження є оцінка ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Епіцентр К»  
за 2016 – 2018 рр.

Період	Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, тис.грн.	Операційн і витрати, тис.грн.	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	Обсяг товарообороту по собівартості, тис.грн.	Рентаб. продаж, тис.грн.	Рентаб. операційних витрат, %	Рентаб. закупівлі, %
2016р.	1244646,3	100344,3	33360,3	1111255,5	2,68	33,25	3,00
2017р.	1849575,9	153486,6	89191,1	1607791,0	4,82	58,11	5,55
2018р.	2751693,2	217642,1	108231,2	2427964,6	3,93	49,73	4,46

З табл. 2.5 видно, що прибуток від операційної діяльності гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» (м. Бровари, на вул. Київська 253) за 2016 – 2018 рр. зріс з 33 360,3 тис.грн. до 108 231,2 тис.грн. Така зміна є позитивною і свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, предметом якої є реалізація товарів. У показниках прибутку від операційної діяльності знаходить своє відображення результативність комерційної діяльності підприємства і зокрема закупівельної. Оцінюючи рентабельність продаж гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» слід зауважити, що протягом 2016 – 2018 рр. вона коливалась з 2,68% у 2016 р. до 4,82% у 2017 р. Як недолік можна відмітити її скорочення у 2018 р. до 3,93%. В цілому ж показники рентабельності підприємства є низькими у порівнянні із середньо галузевими показниками, значення яких коливається від 15–30%. Подібною була динаміка показників рентабельності закупівлі, значення якої коливалось з 3,0% у 2016 р. до 5,55% у 2017 р.

Для оцінки ефективності комерційних угод щодо закупівлі товарів перш за все необхідно визначити обсяг отриманого прибутку, який являє собою результативний показник, що формується як різниця між доходом підприємства по угоді і витратами за нею. Обсяг отриманого прибутку визначається рядом параметрів:

- рівень оптової ціни закупки;
- розмір поточних витрат підприємства, пов'язаних із закупівлею товару;
- розмір поточних витрат підприємства, пов'язаних із реалізацією товару;
- розмір обов'язкових платежів та ставок податків, мита, зборів, сплачених підприємством за угодою;
- рівень ціни реалізації товару.

Чистий прибуток, що залишається в розпорядженні торговельного підприємства, формується як різниця між доходами підприємства за угодою, з одного боку, поточними витратами та обов'язковими платежами.

Основним показником ефективності комерційної угоди по закупівлі товарів виступає рентабельність витрат за угодою, що визначається за формулою:

$$P_{Vy} = \text{ЧП} / V_y * 100 \quad (2.1)$$

де, ЧП – чистий прибуток за угодою,

$V_y$  – витрати за угодою.

Сума витрат торговельного підприємства, що відносяться до даної угоди, визначаються за формулою:

$$V_y = V_z + V_r + \text{ОПво} \quad (2.2)$$

де,  $V_z$  – витрати на закупівлю,

$V_r$  – витрати реалізації,

ОПво – податки та обов'язкові платежі, що відносяться на витрати (відрахування у фонди).

В якості допоміжних показників оцінки ефективності комерційної угоди можуть бути використані такі показники:

1. Рентабельність обороту із закупівлі товарів, рівень якої визначається за формулою:

$$P_{\text{зак}} = \text{ЧП} / \text{ОЗ} * 100 \quad (2.3)$$

де, ОЗ – обсяг закупівлі товарів.

2. Рентабельність обороту із реалізації товарів за угодою, значення якого розраховується за формулами:

$$P_{\text{зак}} = \text{ЧП} / \text{ОР} * 100 \quad (2.4)$$

де, ОР – обсяг реалізації товарів.

З метою проведення оцінки ефективності комерційних угод щодо закупівлі товарів в ТОВ «Епіцентр К» було обрано групу товарів «Меблі туристичні» і у межах цієї товарної групи – по одній угоді від кожного постачальника. Для порівняння обрано товар, який постачається усіма постачальниками меблів туристичних – стілець розкладний.

Ефективність укладених угод можна проаналізувати на основі даних, наведених у таблиці (Додаток Е).

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що найбільш ефективною для ТОВ «Епіцентр К» є угода на постачання стільців розкладних з постачальником – фірма ТОВ «Навігатор», за якою відзначаються найвищі показники рентабельності, а саме: рентабельність витрат за угодою становить 49,6 %, рентабельність обороту із закупівлі товарів – 29,3 %, а рентабельність обороту з реалізації товарів – 23,8 %. На другому місці угода з ТОВ «ВІСТА-СХІД». Найменш рентабельною виявилася угода з ТОВ «СПЕЦСТРОЙ УКРАЇНА».

Отже, найбільш ефективними є угоди підприємства безпосередньо з виробниками стільців, хоча посередники надають більше сервісу (постачання товару, низький витрати за товарним кредитом, та ін.).

Оцінюючи отримані результати, можна зробити висновки про те, що в цілому закупівельна діяльність гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» є ефективною.



### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

### 3.1. Розробка плану підвищення ефективності управління закупівельної діяльності підприємства

На ТОВ «Епіцентр К» усі аспекти закупівельних операцій мають бути безпосередньо пов'язані із стратегічним планом підприємства. Це перша і найголовніша умова досягнення поставлених цілей і, зокрема, отримання бажаних прибутків від застосування логістичного підходу. Керівники, що застосовують логістику на своїх підприємствах, вже по-іншому підходять до вдосконалення управління рухом матеріальних потоків і усієї діяльності підприємств. Вони прагнуть до досягнення спільної мети і управляють логістичними операціями в інтересах реалізації стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок скорочення витрат і диференціювання послуг. Керівники таких підприємств, як правило, працюють виходячи з принципу, що їх підрозділ вносить свій внесок в збільшення загального прибутку підприємства. Ефективність закупівельної діяльності підприємства характеризує співвідношення результатів дотримання комерційних зв'язків і витрат на їх формування та дотримання.

Першим кроком формування закупівельної політики торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» є визначення планового обсягу закупівлі товарів у плановому періоді.

План обсягу та асортиментної структури надходження (закупівлі) товарів є похідним від плану товарообороту підприємства на відповідний період та плану формування товарних запасів. Отже, перш за все необхідно визначити плановий обсяг реалізації товарів у розрізі товарних груп.

Найбільш розповсюдженим серед методів планування обсягу діяльності та його товарної структури є економіко-статистичний метод. Для того, щоб

здійснити прогнозування, необхідно визначити середньорічний темп росту.

Розрахунки будемо проводити за формулою:

$$T_{cp} = (T_{зр2018р.} + T_{зр2019р.}) / 2 \quad (3.1)$$

В роботі розрахунки проведено за матеріалами одного з гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К», який розташований у м. Бровари, вул. Київська 253. В таблиці 3.1 представлено результати прогнозування товарообороту підприємства за цим методом у розрізі товарних груп.

Таблиця 3.1

Планування обсягу реалізації товарів ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Фактично, тис.грн.			Темп зростання		Середньо-річний темп зростання	План, тис.грн.
	2 017р.	2 018р.	2 019р.	2 018р.	2 019р.		
Будівельні матеріали та декор	145 748,2	169 440,8	181 457,2	1,16	1,07	1,12	202640,2
Побутова техніка	32 658,4	58 631,9	77 589,3	1,80	1,32	1,56	120986,5
Побутова хімія	365 847,1	412 191,2	487 529,3	1,13	1,18	1,15	562962,5
Автотовари	180 364,2	190 810,7	225 984,7	1,06	1,18	1,12	253358,1
Інші товари	520 028,4	1 018 501,3	1 779 132,7	1,96	1,75	1,85	3296167,0
Разом без ПДВ	1 244 646,3	1 849 575,9	2 751 693,2	x	x	x	4436114,2

Отже, при збереження тенденції розвитку товарообороту у плановому періоді, його обсяг (при інших незмінних умовах) становитиме 4 436 114,2 тис.грн. Забезпечення цього обсягу продажу повинне супроводжуватись надходження потрібної кількості товару та товарних запасів.

Оцінка можливого обсягу надходження товарів може бути проведена не тільки на основі вивчення тенденції його розвитку, а й шляхом вивчення та прогнозування попиту споживачів. Першочергове значення при цьому має глибоке вивчення обсягу та структури попиту споживачів, визначення незадоволеного попиту, який формується, дослідження факторів, що впливають на обсяг та структуру попиту, прогнозування їх зміни на плановий період. Розрахунки планового обсягу закупівлі товарів проводяться окремо за кожною

товарною групою, а потім узагальнюються в цілому по підприємству. На основі планових розрахунків можливо визначити розмір надходжень у плановому періоді та оцінити вплив зміни даного показника на товарооборот підприємства та в подальшому оцінити зміну рівня рентабельності товарообороту. В таблиці 3.2 представлено результати проведених розрахунків.

Таблиця 3.2

## Визначення прогнозного обсягу надходження товарів

Показники	Запаси на кінець 2020 р.	Плановий обсяг товарообороту	Норматив товарних запасів	Прогноз надходження товарів у плановому періоді
Будівельні матеріали та декор	47859,3	202640,2	53446,3	208227,2
Побутова техніка	21542,3	120986,5	33591,3	133035,5
Побутова хімія	126354,7	562962,5	145905,0	582512,7
Автотовари	64259,3	253358,1	72043,0	261141,8
Інші товари	127441,6	3296167,0	236108,7	3404834,2
Разом без ПДВ	387457,2	4436114,2	541094,3	4589751,3

Отже, визначений таким чином прогнозний обсяг надходження товарів становитиме 4589751,3 тис.грн.

Оцінка можливого обсягу надходження товарів може бути проведена не тільки на основі вивчення тенденції його розвитку, а й шляхом вивчення та прогнозування попиту споживачів. Першочергове значення при цьому має глибоке вивчення обсягу та структури попиту споживачів, визначення незадоволеного попиту, який формується, дослідження факторів, що впливають на обсяг та структуру попиту, прогнозування їх зміни на плановий період.

Розглядаючи інформаційні системи для планування і управління перевезеннями, варто зазначити, що в звичайній ситуації ті, що приймають замовлення й управляють рухом, відповідають за оперативне планування в межах діяльності транспортного підприємства. Планування стосується способу

використання засобів, що знаходяться у розпорядженні, насамперед засобів пересування.

Пропонована технологія закупівель ТОВ «Епіцентр К»:

1. Щоденне відновлення інформації про наявність товару;
2. Інформування постачальника засобами Electron Data Interchange (EDI - електронна комунікація), що дозволяють виключити втрату факсових повідомлень, які переважають на нинішньому етапі.
3. Із цього моменту у постачальника є 2-3 дні, щоб вирішити, який товар він може поставити.
4. Наступний етап - доставка товару постачальником. Вимоги досить тверді. Але на сьогоднішній день для великих постачальників час прийому товару з 6.30 до 17.00. Проте тільки у відведений для них день. По EDI напередодні постачальникові відправляється замовлення й виділяється час для поставки товару. Якщо постачальник устигає у відведені 10 - 15 хвилин, то його відразу оформляють. У протилежному випадку оформляють прибулі товари по черзі: хто прийшов раніше – того й приймають.
5. Якщо поставка зірвалася, постачальник повинен виплатити компенсацію.

### **3.2. Оптимізація закупівлі товару у ТОВ «Епіцентр К»**

Функціональний цикл логістики ТОВ «Епіцентр К» розділений на три стадії: логістику закупівель; внутрішньомагазинну логістику; логістику продажів і обслуговування.

Закупівельна логістика ТОВ «Епіцентр К» – область, в якій вирішуються питання, пов'язані із забезпеченням підприємства продукцією, сировиною і матеріалами. Для ТОВ «Епіцентр К» – це одна з найважливіших областей, так як саме на цьому етапі вивчаються і вибираються постачальники товарів, укладаються договори поставки і використовується механізм контролю за їх виконанням.

Внутрішньомагазинна логістика ТОВ «Епіцентр К», а в загальному підході – виробнича логістика – вирішує завдання створення матеріальних благ або надання послуг. Специфіка цієї області полягає в тому, що основний обсяг виконується в межах території одного підприємства. Учасники виробничого процесу взаємодіють між собою в результаті рішень, прийнятих системою управління підприємством.

Для ТОВ «Епіцентр К» виробнича логістика, забезпечуючи обробку товарних потоків, починаючи з надходження товарів в магазин і закінчуючи повною підготовкою їх до продажу, складається з наступних операцій: приймання товарів за кількістю і якістю, зберігання, фасування і пакування товарів, їх переміщення та викладка в торгових залах магазинів, організація зберігання та ін. Ці операції є продовженням процесу виробництва в сфері обігу, вони здійснюються без участі покупців і безпосередньо впливають на споживчі властивості товарів. Одним з елементів внутрішньомагазинної логістики ТОВ «Епіцентр К» є мерчандайзинг, який розглядається як комплекс заходів, вироблених в торговому залі, спрямований на збільшення продажів того чи іншого товару. Так, організована розстановка товару на полицях магазину дозволяє збільшити продажі як мінімум на 15%.

Логістика продажів ТОВ «Епіцентр К» включає виконання таких операцій як вивчення попиту та формування асортименту товарів, вибір форм і організацію продажу товарів, касове обслуговування, відпуск товару (включаючи пакування та перевірку функціонування товару), а також операції післяпродажного обслуговування (доставка товарів на замовлення, гарантійне обслуговування при необхідності і ін.) [20, с. 187].

Необхідно виділити ще дві функціональні області логістики для ТОВ «Епіцентр К» - це логістику повернень (або поворотну логістику, або реверсивну логістику) та ідентифікаційну логістику. Причини повернення клієнтом товару можуть бути різноманітні. До повсякденних можна віднести: наявність дефектів у результаті пошкодження товару під час транспортування, невідповідність параметрів товару відносно укладеного договору, доставка

товару в невідповідне місце, перевищення обсягу замовлення тощо. Як і в кожній логістичній операції, коли важливим є задоволення клієнтів, в операціях, пов'язаних з поверненнями, повинен враховуватися час і успішне задоволення претензій клієнта, тому найважливішим для ТОВ «Епіцентр К» є розроблення процедур, які забезпечать ефективне протікання процесу і скорочення його тривалості до мінімуму.

Для забезпечення управління товарними запасами та підвищення ефективності закупівельної політики ТОВ «Епіцентр К» розроблено індивідуальні технології формування закупівельної політики у розрізі товарних груп із застосуванням матриці ABC-XYZ.

ABC-аналіз – це метод, який об'єднує чи розподіляє за певними критеріями існуючу сукупність (виробів, клієнтів, країн, постачальників, співробітників та ін.). Сукупність у своїй структурі й завдяки цьому групуванню стає осяжною та прозорою. Завдяки тому, що він дає змогу опрацьовувати та узагальнювати значно більшу кількість даних, він дозволяє робити концентровані висновки. За його допомогою здійснюється класифікація сукупностей відповідно до вибраних критеріїв, у 3 групи, а саме: А, В або С. Ця класифікація показує одночасно ранговість, що дозволяє виділити основні пункти, які надзвичайно важливі для цілеспрямованих заходів з менеджменту.

Критерії можуть бути найрізноманітнішими. Вони залежать від мети та змісту аналізу. Критеріями, які використовуються, нерідко виступають:

з одного боку, кількість виробів, груп продуктів, груп клієнтів, осіб, регіонів та ін.; з іншого боку, товарообіг, витрати, прибуток (різниця між очікуваним виторгом та змінними видатками), витрати, вага, розміри, випадки, що вимагають надання гарантії, а також часові критерії, такі як час простою, термін поставки, час та кількість оборотів. Критерії взаємопов'язуються і дають загальну картину. Наприклад, треба дізнатися, які групи продуктів дають найбільший обіг чи прибуток на підприємстві. Нижче наводиться демонстрація методики ABC-аналізу в формі відповідної таблиці на прикладі підприємства ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Цифровий склад ABC-аналізу асортименту гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К»

Група	Кількість товарів	% від повного асортименту	Річний оборот у тис. грн.	% від обороту
Будівельні матеріали та декор	500	10	2201354,6	80
Побутова техніка	750	15	412754,0	15
Інше	3750	75	137584,7	5
Разом:	5000	100	2751693,2	100

Ця класифікація показує: 10% усіх позицій асортименту (група А – будівельні матеріали та декор) досягає обігу 80% від обороту; наступні 15% повного асортименту (група В – побутова техніка) дають 15% обороту; за допомогою 25% позицій від повного асортименту (групи А і В) підприємство реалізує 95% свого обороту; маса виробів (3750 позицій) складає лише 5% обороту (група С -інші товари). З цього випливає, що маркетинг виявляє ті основні позиції в асортименті, на яких повинна сконцентруватися основна робота (група А). Подальшим розвитком ABC-аналізу є його комбінування з XYZ – аналізом, який побудований на тих же засадах, що й ABC-аналіз. При цьому враховуються три критерію, притому третій за більшості випадків визначений у часовому відношенні. Наприклад: ABC-XYZ – аналіз асортиментних груп за питомою вагою обігу (ABC) та швидкістю обігу за місяць (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

ABC-XYZ – аналіз асортиментних груп за питомою вагою обігу

Швидкість обігу (частка асортименту) – (частка вартості)	X(>5)	Y(>1)	Z(<1)	Сума (позиції)
(10%) А (80%)	100	200	200	500
(15%) В (15%)	150	200	400	750
(75%) С (5%)	10	100	3600	3750
Сума (позиції)	300	500	4200	5000

Наведений у нашому дослідженні розрахунок говорить про те, що з 5000 позицій лише 100 АХ – позицій є абсолютно рекордними, з високим обігом. Для цих 100 позицій менеджмент мав би організувати особливу логістику, швидку

доставку та відправку товару, за можливістю «точно в строк» (JIT). У такому випадку складування товару практично непотрібне. Що знову ж відчутно економить обігові кошти підприємства.

В економіці ABC-аналіз може стати незамінним для господарської діяльності на підприємстві ТОВ «Епіцентр К». Серед методів маркетингу він вважається елементарним інструментом, без якого вже неможливо уявити сучасний розвиток підприємства.

Сфери застосування ABC-методу охоплюють, в основному, всі функції підприємства. Без нього неможливо уявити стратегічне та проектне планування, аналіз ринку, планування асортименту, регулювання випуску готової продукції, регулювання доходів, кадрової політики та політики зарплатні робітників та службовців, систем забезпечення виробничими ресурсами та збереження готової продукції, сфер маркетингу, збуту, логістики, аналізу господарської діяльності підприємства.

Так, для товарних позицій, що входять до групи АХ доцільно розраховувати розмір і точку замовлення; управління асортиментом по позиціях групи АУ повинне здійснюватися за системою оперативного регулювання; по товарах АZ запаси повинні бути жорстко лімітовані, а точкою замовлення є момент реалізації; за товарами, що входять до груп ВХ, ВУ, ВZ здійснюється звичайний контроль; закупівля товарів групи СХ, СУ і СZ може здійснюватися на більш тривалій період, причому для товарів групи СХ можливе застосування методу червоної лінії та закупівлі великими партіями, що дозволяють одержати знижку. Вибір способу оплати товарів також різний: передплата для груп АХ, ВХ і СХ і комерційний кредит для інших груп через їхню більш низьку оборотність. Використання зазначеної методики дозволить зменшити рівень транспортних і складських витрат, знизити закупівельні ціни на деякі групи товарів, більш ефективно використовувати оборотні кошти, що відволікаються в товарні запаси.

Якщо ТОВ «Епіцентр К» нічого не робитиме для створення чітких процедур у цьому напрямі, зростання обсягів прибутку підприємства стане



неможливим, оскільки будуть генеруватися збитки, пов'язані з накопиченням товарів на складах, стане неможливим зменшення складських запасів і буде упущена вигода, пов'язана з неможливістю повторного перепродажу, а також, як наслідок, втрата довіри існуючого клієнта.

В міру ускладнення ринкових умов функціонування торгового підприємства підвищується актуальність логістичного підходу до ідентифікації товарів. Це пояснюється рядом факторів, серед яких розширення асортименту і зростання номенклатури реалізованих товарів, відсутність нормативної документації на багато імпортних товарів, що ускладнює їх ідентифікацію при перетині кордону України при митному контролі, при сертифікації, при формуванні асортименту в торгівлі, при контрольно-наглядовій діяльності.

Ідентифікація широко застосовується в науці і в різних областях діяльності. Об'єктами ідентифікації можуть бути події, факти, інформація, матеріальні об'єкти, процеси, послуги та ін. В умовах ринкової економіки її важливим об'єктом стає товар, в ідентифікації якого раніше не було необхідності. Збільшення на ринку числа контрафактних і фальсифікованих товарів, їх незаконне виробництво і переміщення через митний кордон, ряд інших причин викликали практичну необхідність проведення робіт з ідентифікації. Однак відсутність методологічних розробок з питань ідентифікації товарів, нерозробленість процедур ускладнюють проведення ідентифікації, з якої повинна починатися будь-яка оцінна робота з товаром (декларування, сертифікація, контроль якості, оцінка споживчих властивостей і т.д.).

Практика показує, що ідентифікацію проводять на всіх стадіях життєвого циклу товару. Кожна стадія руху товару характеризується певною сферою діяльності і суб'єктами, тобто особами, які здійснюють ідентифікацію.

Ідентифікаційна діяльність, спрямована на вирішення практичних завдань в ТОВ «Епіцентр К» шляхом дослідження причинності і встановлення тотожності об'єктів по їх характеристикам та інформації про об'єкт, повинна ґрунтуватися на принципах і певні процедури, критерії, методи. Ідентифікація

товарів розрізняється не тільки по області застосування, але і за видами. Залежно від мети і характеру виділяють такі підвиди, як асортиментна, якісна, кількісна та партійна ідентифікація. Ідентифікаційну експертизу проводять на відповідність товару з товаросупровідними документами, сертифікатами відповідності, посвідчень якості, накладних, рахунку-фактурами, договором або контрактом.

Логістична діяльність в ТОВ «Епіцентр К» по ідентифікації починається з простежуваності товару. Створення системи менеджменту якості на підприємствах передбачає розробку і підтримку в робочому стані регламентованих процедур ідентифікації продукції всіма придатними для цього засобами на всіх етапах виробництва і поставки, починаючи з отримання продукції та сировини.

Ідентифікація також допомагає у визначенні якості товару, як на етапі виробництва, так і на етапі формування асортименту в торговому підприємстві. Перевірка якості товару за всіма показниками, що містяться в нормативній документації, особливо якщо ці показники перевіряються фізико-механічними або хімічними руйнівними методами, є дорогою процедурою. При ідентифікації продукції використовуються певні показники, що дозволяють швидко і з достатнім ступенем вірогідності визначити якість продукту з мінімальними витратами. Ідентифікувавши вимоги споживачів, можна визначити потенційного покупця продукції, відповідно розрахувати необхідну кількість і доставити товар в потрібний час і місце.

На ідентифікації заснований «метод швидкого реагування». Він розроблений в результаті розвитку філософії «точно в строк» і являє собою метод планування і регулювання поставок товарів на ТОВ «Епіцентр К» і в розподільні центри, в основі якого лежить логістична взаємодія між торговим підприємством, його постачальниками і транспортними організаціями. Суть методу полягає в швидкому реагуванні логістичної системи на попит, що виник на ринку. Рішення про поставку товару в торгівлю підприємством-виробником приймається тоді, коли досить висока ймовірність виникнення реальної

потреби в товарі даного виду. Сфера діяльності по ідентифікації товарів зачіпає кілька ланок логістичного ланцюга просування товарів від виробника до споживача. Кількість ланок залежить від ряду факторів, у тому числі призначення, структури і складу товаропотоку; інтенсивності конкуренції в сфері розподілу та обігу; просторового розташування ринку виробництва (пропозиції) і ринку споживання (попиту); умов поставки, домінуючих на ринку; обсягу і якості потреб (попиту) основних учасників товаропотоку; торгових правил, в тому числі законодавства, традицій і звичаїв.

Схема ідентифікації товарів включає в себе наступні елементи: виробництво, торговельні підприємства, фактори, що впливають на попит і пропозицію товарів, регулювання діяльності підприємств-виробників, підприємств оптової та роздрібною торгівлі, контролюючих органів даної області. Логістичний підхід до процесу ідентифікації дозволяє вирішити кілька завдань:

По-перше, упорядкувати і систематизувати процес ідентифікації товарів, збільшити знання про об'єкт.

По-друге, зробити процес ідентифікації оптимальним, надійним і ресурсоекономічним на кожній ділянці логістичного ланцюга із застосуванням певних методів по заявленим параметрам. Наприклад, фізико-хімічні методи ідентифікації не підійдуть для роздрібною торгівлі через відсутність необхідного обладнання, тому в даному випадку на перше місце виходять зовнішній вигляд товару, його маркування, органолептичні показники. Номенклатура показників, що підлягають перевірці, повинна бути достатньою і оптимальною для ідентифікації товару; для її визначення необхідно залучати мінімум ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових).

По-третє, зробити процес ідентифікації комплексним, що охоплює в сфері своєї діяльності всі ланки логістичного ланцюга.

Логістичні процеси ТОВ «Епіцентр К» будуть сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства і безумовно його конкурентоспроможності при дотриманні наступних вимог:

- всі аспекти логістичних операцій ТОВ «Епіцентр К» повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічним планом підприємства;
- рівень організації логістичних операцій ТОВ «Епіцентр К» повинен забезпечувати контроль всіх функцій, які пов'язані із закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням запасів і збутом;
- впровадження нової системи обліку прибутку від логістичної діяльності в системі контролювання фінансових показників.

Отже, виконання ТОВ «Епіцентр К» вищезгаданих вимог гарантує взаємозв'язок логістики з маркетингом і виробництвом, забезпечує не тільки високоякісне проведення всіх логістичних операцій, але і створення ефективного, з низькими витратами сервісу для покупців, сприятиме зростанню прибутку за активами розглянутої сфери діяльності, тобто підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

З метою попереднього резервування перевезень з певним випередженням можна в ТОВ «Епіцентр К» прийняти таке правило, що той, хто відправляє товари з якимось випередженням, буде мати перевагу. Планується теж введення постійних періодів резервування для транспортних доручень в залежності від очікуваної швидкості реалізації послуги.

Розглянемо декілька прикладів, яка підтверджують ефективність та доцільність впровадження логістики у закупівельну діяльність підприємства спрямовану на оптимізацію замовлень товарів підприємства.

Знайдемо економічний розмір замовлення за таких умов. Згідно даних обліку вартість подання одного замовлення складає 2 000 грн., річна потреба в товарі – 11550 шт., ціна одиниці товару – 3560 грн., вартість зберігання товару на складі дорівнює 20% його ціни. Визначимо оптимальний розмір замовлення на даний товар.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * 2000 * 11550}{0,2 * 3560}} = 254,2 \text{ од.}$$

Щоб уникнути дефіциту товару, можна округлити оптимальний розмір замовлення у більшу сторону. Таким чином, оптимальний розмір замовлення на товар складатиме 260 од.товару. Отже, протягом року потрібно розмістити 45 (11550/260) замовлень.

Зробимо розрахунок впливу транспортних витрат на економічний розмір замовлення на основі попереднього прикладу з додатковою умовою, що тариф на транспортування дрібної партії складатиме 100 грн. за одиницю товару, а тариф на транспортування великої партії - 70 грн. за одиницю товару, великою партією вважається 300 одиниць (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вплив транспортних витрат на економічний розмір замовлення  
ТОВ «Епіцентр К»

Витрати, грн.	Обсяг замовлення, од.	
	260	300
На утримання запасів	$260 / 2 * 3560 * 0,2 = 92560$	$300 / 2 * 3560 * 0,2 = 106800$
На подачу замовлень	$11550 / 260 * 2000 = 90000$	$11550 / 300 * 2000 = 77000$
Транспортні витрати	$260 * 100 = 26000$	$300 * 70 = 21000$
Загальні витрати:	208560	204800

Розрахунки показують, що другий варіант є більш привабливим.

Використання зазначеної методики дозволить зменшити рівень транспортних і складських витрат, знизити закупівельні ціни на деякі групи товарів, більш ефективно використовувати оборотні кошти, що відволікаються в товарні запаси.

## ВИСНОВКИ

В ході виконання даної дипломної роботи дослідження дало змогу сформулювати ряд висновків теоретичного та методологічного характеру, що відображає вирішення основних завдань відповідно до мети випусної кваліфікаційної роботи.

1. Закупівельна діяльність торговельного підприємства як діяльність щодо формування товарних ресурсів (необхідного обсягу, асортименту та якості), що відповідає економічним інтересам торговельного підприємства і його постачальників, передбачає інформаційно-логістичну взаємодію між ними, взаємні обов'язки та відповідальність, що є передумовою подальшого ефективного перепродажу товарних ресурсів, у процесі якого забезпечується задоволення потреб покупців та формування торговельного прибутку.

2. Управління закупівельною діяльністю – це система принципів та методів обґрунтування, прийняття та реалізації рішень щодо визначення кількісних та якісних характеристик товарних ресурсів, які відповідають запитам цільової групи покупців та забезпечують зростання ринкової вартості підприємства (у довгостроковому періоді) та отримання цільового обсягу торговельного прибутку (в короткостроковому періоді). Досягнення цієї генеральної мети передбачає орієнтацію управління закупівельною діяльністю на досягнення завдань, структурованих у чотири взаємопов'язані царини: відносини з покупцями товарів, постачальниками товарних ресурсів, кредиторами, власниками підприємства.

3. Проведена оцінка ефективності закупівельної діяльності підприємства за такими показниками, як: аналіз реалізації товарів на підприємстві, аналіз надходження товарів у межах товарних груп. Проаналізувавши співвідношення обсягу надходження та реалізації товарів на підприємстві мають незначні відхилення, але в цілому закупівельна діяльність гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» є ефективною.

4. Для підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю запропонований логістичний підхід до ідентифікації товару, що дозволяє: упорядкувати і систематизувати процес ідентифікації товарів та збільшити знання про об'єкт; зробити процес ідентифікації оптимальним, надійним і ресурсоекономічним на кожній ділянці логістичного ланцюга; зробити процес ідентифікації комплексним. Завдяки вище наведеним логістичним процесам ТОВ «Епіцентр К» будуть сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства.

5. Для забезпечення управління товарними запасами та підвищення ефективності закупівельної політики ТОВ «Епіцентр К» розроблено індивідуальні технології формування закупівельної політики у розрізі товарних груп із застосуванням матриці ABC-XYZ. Використання зазначеної методики дозволить зменшити рівень транспортних і складських витрат, знизити закупівельні ціни на деякі групи товарів, більш ефективно використовувати оборотні кошти, що відволікаються в товарні запаси.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України, прийнята на 5 сесії ВРУ від 28.06.96 р.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // *Голос України*. N 49 від 14.03.2003.
3. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 р. // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс». Затверджено Міністерством фінансів України від 31 березня 1999 року № 87.
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати». Затверджено Міністерством фінансів України від 31 березня 1999 року № 87.
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід». Затверджено Міністерством фінансів України від 29 листопада 1999 року № 290.
7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Затверджене Наказом Мінфіну України № 87 від 31.03.99р.
8. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг та логістика. – К.: Професіонал, 2012. – 287 с.
9. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства.: Навч. посібник для студентів вищих навч.закладів. - К.: Професіонал, 2006.-223с.
10. Бузукова Е. А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2010. – 251 с.
11. Бланк И.А. Торговый менеджмент. 2-е изд., перераб. И доп. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 784 с.
12. Бондаренко О.С. Сучасні моделі управління виробничими та збутовими запасами // *Економіка та держава*. - К., 2007.-№ 3.-С.16-21.
13. Варес А.Ю. Моделирование эффективности систем маркетинговой логистики. // *Новое в экономической кибернетике: (Сб. науч. ст.)* Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. // Моделирование экономических



процесів трансформаційної економіки. – Донецьк: ДонНУ, 2001. - № 4. – С. 97-106.

14. Варес А.Ю. Стратегічний маркетинг як средство підвищення конкурентоспособності. // Новое в економічній кібернетикі (сб. науч. ст.) Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко.: Модели и методы стратегического управления. Донецкий нац. унт. Донецьк:ДонНУ. – 2001, №2 – С. 79-86.
15. Вахмар О.Л. Організація торгових процесів. – К.: Знання, 2013. – 436 с.
16. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів, які навчаються за напрямом «Торгівля». - К.: КНТЕУ, 2005.-277с.
17. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія .-К.: ЦУЛ, 2004 .-807с.
18. Власова Н.О., Пономарьова Ю.В. Оцінка ефективності закупівельної політики торговельного підприємства // Торгівля і ринок України. Зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Випуск 11. Том 2. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2000. - с.163-174.
19. Голошубов О. Фактори впливу на організацію і ефективність збутової діяльності підприємства // Вісник КДТЕУ, 2000.-№3.-С.51-58.
20. Голошубова Н.О. Організація торгівлі. – К.: Книга, 2012. – 560 с.
21. Горяинов А.Н. Формирования нормативов для оценки функционирования логистических систем // Вестник ХНАГХ, 2013. – № 10. – С. 100-105.
22. Гут І.О. Орієнтація сучасних стратегій збуту // Маркетинг в Україні, 2002.- №6.-С.37-39.
23. Жнякін Б.О., Краснова В.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — Донецьк: Альфа-пресс, 2005. — 160с.
24. Закупівельна діяльність підприємства в логістичній системі товароруху// Вісник КНТЕУ. – 2012, №4. – С. 54-59.
25. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг. Підручник для студ. ВНЗ / За ред. В.В. Апопії. – К.: Укоопосвіта, 2002. – 458 с.

26. Коммерческая деятельность: Учебник / Ф.Г.Панкратов, Т.К.Серегина. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Информ.-внедренческий центр «Маркетинг», 2002. - 580 с.
27. Котлер Филип, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника. Основы маркетинга / Пер. с англ.— 2-е европ. изд.— К.; М.; СПб.: Изд. дом «Вильямс», 2004.— 1056 с.
28. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: Підручник для студ. екон. спец. / Національний ун-т «Львівська політехніка». — 2. вид. — Л. : Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2004. — 472с.
29. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. — 2. вид., стер. — К.: Знання, 2006. — 580с.
30. Махмудов Х. З. Економіко-організаційний механізм формування попиту і стимулювання збуту (ФОПСТИЗ) / Полтавська держ. аграрна академія. — Полтава : ПДАА, 2004. — 268с.
31. Москвітін Т.Д., Черепов В.В. Комерційні зв'язки торговельного підприємства: Навч. посібник / Київський національний торговельно-економічний ун-т. — К. : КНТЕУ, 2002. — 126с.
32. Осипов В.І. Економіка підприємства: Підручник для студ. вищих учбових закладів / Одеський держ. економічний ун-т. — О.: Маяк, 2005. — 724с.
33. Петренко М.І., Храбан А.А. Економіка підприємства: Навч. посіб. для самост. роботи студ. напрямів підгот. 7.050201 «Менеджмент організацій» / Вінницький національний технічний ун-т — Вінниця: ВНТУ, 2006. — 198с.
34. Платонов В.Н. Организация торговли: Учеб. пособие. — Мн.: БГЭУ, 2002. - 287 с.
35. Пономарева Ю.В. Закупочная политика предприятия в системе логистики // Підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі та харчування: Зб. наук. праць. - Харків: ХДАТОХ, 2004. - с.390-395.

36. Пономарева Ю.В. Особенности торговли товарами бытовой техники // Бизнес информ. - 2005. - № 3. – с.71-73.
37. Пономарева Ю.В. Применение ABC-анализа в торговле для управления запасами // Вісник Харківського державного політехнічного університету. Зб. наук. праць. Випуск 107. – Харків: ХДПУ, 2003. - с. 77-80.
38. Пономарева Ю.В. Эффективность закупочной политики предприятий розничной торговли: выбор критериев и методика оценки // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. - 2001. - № 84. - с. 14-19.
39. Решетілова Т.Б., Заїка Л.А. Успішний маркетинг: Підручник. — Д. : Національний гірничий ун-т, 2005. — 384с.
40. Рогоза М.Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації / Укоопспілка; Полтавський ун-т споживчої кооперації України. Кафедра економічної кібернетики. — Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. — 282с.
41. Савельєв Є. В., Братко О. С., Матвіїв М. Я., Арсеньєва О. П., Буряк Р. І. Новітній маркетинг: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Тернопільський держ. економічний ун-т / Є.В. Савельєв (ред.). — Т. : Економічна думка, 2005. — 295с.
42. Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посібник. – Л.:ЛКА. – 2000. – 640 с.
43. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі [та ін.] ; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – Київ : Хрещатик, 1999. – 800 с.
44. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності. – К.: Каравелла, 2005. – 398 с.
45. Темченко О.А. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. — Кривий Ріг : Мінерал, 2006. — 252с.
46. Чаюн І.О., Богославець Г.М., Довгаль Н.С., Стасюк Л.Л., Бондар І.Ю. Економіка підприємства: Підручник / Київський національний

- торговельно- економічний ун-т / Н.М. Ушакова (заг.ред.). — К. : КНТЕУ, 2005. — 569с.
47. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції // Економіка, фінанси, право, 2005.-№8.-С.17-20.
48. Чукурна О. П. Особливості використання АВС-аналізу на підприємствах роздрібної торгівлі України / О. П. Чукурна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. – № 40. – С. 200–207.
49. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: монографія. – Донецьк: ДонДУЕТім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
50. Шегда А.В., Нахаба М.П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства: Підручник / Анатолій Васильович Шегда (ред.). — К.: Знання, 2006. — 615с.
51. Шелудько Р.. Маркетинг: Навч. посібник / Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. — Х. : ХНАУ, 2005. — 150с.
52. Офіційни сайт ТОВ «Епіцентр» // <https://epicentrk.ua>.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства

Форма 1 – Баланс ТОВ «Епіцентр К»

тис.грн.

## РОЗДІЛ I

А К Т И В	Код рядка	Дані на дату:			
		на 01.01.16 р.	на 01.01.17 р.	на 01.01.18 р.	на 01.01.19 р.
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Основні засоби:	1010	705007	603015	566366	701294
Первісна вартість	1011	1032492	918427	901998	1044508
знос	1012	317485	315412	325632	343214
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталііних підприємств	1030	11	11	11	10
іні фінансові інвестиції	1035	10	10	10	10
Усього за розділом I	1095	705028	603036	566387	701314
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	8900	8512	8856	8029
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	67067	92001	71252	51544
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130				
з бюджетом	1135	2772		0	2951
іна поточна дебіторська заборгованість	1155	454	1279	2388	23330
Гроші та їх еквіваленти	1165	43	220	130	6723
іні оборотні активи	1190	0	32	4	24
Усього за розділом II	1195	79236	102044	82630	92601
Баланс	1300	784264	705080	649017	793915

## РОЗДІЛ II

П А С И В	Код рядка	Дані на дату:			
		на 01.01.16 р.	на 01.01.17 р.	на 01.01.18 р.	на 01.01.19 р.
1	2	3	4	5	6
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833	175833	175833
Резервний капітал	1415	2164	3904	4455	4651
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	341416	350697	354887	357458
Усього за розділом I	1495	519413	530434	535175	537942
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	51777	43652	36932	33656
Інші довгострокові зобов'язання	1515			0	170318
Усього за розділом II		51777	43652	36932	203974
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610				
за товари, роботи, послуги	1615	185548	109809	67990	25983
за розрахунками з бюджетом	1620	11516	8611	3859	3410
за розрахунками зі страхування	1625	3461	1534	1879	2328
за розрахунками з оплати праці	1630	7006	6185	6923	8611
за одержаними авансами	1635		32		
Поточні забезпечення	1660	5034	4187	4672	7253
Інші поточні зобов'язання	1690	509	636	1587	4414
Усього за розділом III	1695	213074	130994	86910	51999
Баланс	1900	784264	705080	649017	793915

## Форма 2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

тис.грн.

Стаття	Код рядка	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 147 321	30 720 781	38 526 547
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20 804 809	22 403 881	27 854 693
Валовий:				
Прибуток	2090	7 342 512	8 316 900	10 671 854
збиток				
Інші операційні доходи	2120	133 698	125 217	142 587
Адміністративні витрати	2130	286 117	419 032	586 324
Витрати на збут	2150	3 786 665	4 544 428	5 393 717
Інші операційні витрати	2180	222 144	130 829	168 524
Фінансові результати від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	3 181 284	3 347 828	4 665 876
Інші фінансові доходи	2220	56 741	8 195	45 967
Інші доходи	2240	34 423	92 576	112 587
Фінансові витрати	2250	48 251	30 800	35 621
Інші витрати	2270	250 817	169 535	198 211
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:				
прибуток	2290	2 973 380	3 248 264	4 590 598
збиток				
Витрати з податку на прибуток	2300	539 333	589 839	832 275
Чистий:				
прибуток	2350	2 434 047	2 658 425	3 758 323
Стаття	Код рядка	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Матеріальні витрати	2500	449 487	504 335	532 311
Витрати на оплату праці	2505	2 086 643	2 713 367	2 912 452
Відрахування на соціальні заходи	2510	462 910	596 525	643 943
Амортизація	2515	379 619	390 929	401 251
Інші операційні витрати	2520	1 351 330	1 268 003	1 196 464
РАЗОМ:	2550	4 729 989	5 473 159	5 686 421

## Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2016-2018 рр.

Показники	Значення за період, тис.грн.			Абсолютне зростання, тис.грн.			Темп приросту, %		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	17 / 16	18 / 17	18 / 16	17 / 16	18 / 17	18 / 16
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28 147 321	30 720 781	38 526 547	2 573 460	7 805 766	10 379 226	9,14	25,41	36,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20 804 809	22 403 881	27 854 693	1 599 072	5 450 812	7 049 884	7,69	24,33	33,89
Частка собівартості, %	73,91	72,93	72,30	-0,99	-0,63	-1,61	-1,33	-0,86	-2,18
Валовий прибуток (Комерційний дохід)	7 342 512	8 316 900	10 671 854	974 388	2 354 954	3 329 342	13,27	28,32	45,34
Інші операційні доходи	133 698	125 217	142 587	-8 481	17 370	8 889	-6,34	13,87	6,65
Адміністративні витрати	286 117	419 032	586 324	132 915	167 292	300 207	46,45	39,92	104,92
Витрати на збут	3 786 665	4 544 428	5 393 717	757 763	849 289	1 607 052	20,01	18,69	42,44
Інші операційні витрати	222 144	130 829	168 524	-91 315	37 695	-53 620	-41,11	28,81	-24,14
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	3 181 284	3 347 828	4 665 876	166 544	1 318 048	1 484 592	5,24	39,37	46,67
Інші фінансові доходи	56 741	8 195	45 967	-48 546	37 772	-10 774	-85,56	100,00	-18,99
Інші доходи	34 423	92 576	112 587	58 153	20 011	78 164	168,94	21,62	227,07
Фінансові витрати	48 251	30 800	35 621	-17 451	4 821	-12 630	-36,17	15,65	-26,18
Інші витрати	250 817	169 535	198 211	-81 282	28 676	-52 606	-32,41	16,91	-20,97
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2 973 380	3 248 264	4 590 598	274 884	1 342 334	1 617 218	9,24	41,32	54,39
Витрати з податку на прибуток	539 333	589 839	832 275	50 506	242 437	292 942	9,36	41,10	54,32
Чистий прибуток	2 434 047	2 658 425	3 758 323	224 378	1 099 897	1 324 276	9,22	41,37	54,41



## Додаток В

Обсяг та структура реалізації товарів гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» за 2016 – 2018 рр.  
у межах укрупнених товарних груп

Показники	2 016р.		2 017р.		2 018р.		Абсолютна зміна за обсягом, +/- (тис.грн.)		Відносна зміна за обсягом, %		Абсолютна зміна за структурою, +/- (%)	
	обсяг, тис.грн.	структура, %	обсяг, тис.грн.	структура, %	обсяг, тис.грн.	структура, %	2 017р.	2 018р.	2 017р.	2 018р.	2 017р.	2 018р.
Будівельні матеріали та декор	145748,2	11,71	169440,8	9,16	181457,2	6,59	23692,6	12016,4	16,26	7,09	0,55	-0,35
Побутова техніка	32658,4	2,62	58631,9	3,17	77589,3	2,82	25973,5	18957,4	79,53	32,33	-7,11	-4,57
Побутова хімія	365847,1	29,39	412191,2	22,29	487529,3	17,72	46344,1	75338,1	12,67	18,28	-4,17	-2,10
Автотовари	180364,2	14,49	190810,7	10,32	225984,7	8,21	10446,5	35174,0	5,79	18,43	13,29	9,59
Інші товари	520028,4	41,78	1018501,3	55,07	1779132,7	64,66	498472,9	760631,4	95,85	74,68	0,00	0,00
Разом без ПДВ	1244646,3	100,00	1849575,9	100,00	2751693,2	100,00	604929,6	902117,3	48,60	48,77	0,00	0,00

## Обсяг та структура надходження товарів гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» за 2016 – 2018 рр.

## у межах укрупнених товарних груп

Показники	2 016р.		2 017р.		2 018р.		Абсолютна зміна за обсягом, +/- (тис.грн.)		Відносна зміна за обсягом, %		Абсолютна зміна за структурою, +/-(%)	
	обсяг, тис.грн.	структура, %	обсяг, тис.грн.	структура, %	обсяг, тис.грн.	структура, %	2 017р.	2 018р.	2 017р.	2 018р.	2 017р.	2 018р.
Будівельні матеріали та декор	142777,9	11,23	155469,9	9,07	190087,2	6,81	12692,0	34617,3	8,89	22,27	-2,16	-2,26
Побутова техніка	29928,1	2,35	56677,5	3,31	75590,9	2,71	26749,4	18913,4	89,38	33,37	0,95	-0,60
Побутова хімія	342924,5	26,98	400380,8	23,37	498472,3	17,87	57456,3	98091,5	16,75	24,50	-3,62	-5,50
Автотовари	189627,6	14,92	179395,8	10,47	225329,6	8,08	-10231,8	45933,8	-5,40	25,60	-4,45	-2,39
Інші товари	565644,3	44,51	921469,5	53,78	1799929,2	64,53	355825,2	878459,7	62,91	95,33	9,27	10,75
Разом без ПДВ	1270902,4	100,00	1713393,5	100,00	2789409,2	100,00	442491,1	1076015,7	34,82	62,80	0,00	0,00

## Додаток Д

## Товарний баланс гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» за 2016 – 2018 рр. у розрізі товарних груп

Показники	2 016р.				2 017р.			2 018р.		
	Запаси на початок, тис.грн.	Товарооборот, тис.грн.	Надходження, тис.грн.	Запаси на кінець, тис.грн.	Товарооборот, тис.грн.	Надходження, тис.грн.	Запаси на кінець, тис.грн.	Товарооборот, тис.грн.	Надходження, тис.грн.	Запаси на кінець, тис.грн.
Будівельні матеріали та декор	39548,1	145748,2	142777,9	42518,4	169440,8	155469,9	56489,3	181457,2	190087,2	47859,3
Побутова техніка	14859,2	32658,4	29928,1	17589,5	58631,9	56677,5	19543,9	77589,3	75590,9	21542,3
Побутова хімія	102564,7	365847,1	342924,5	125487,3	412191,2	400380,8	137297,7	487529,3	498472,3	126354,7
Автотовари	61452,7	180364,2	189627,6	52189,3	190810,7	179395,8	63604,2	225984,7	225329,6	64259,3
Інші товари	96822,2	520028,4	565644,3	51206,3	1018501,3	921469,5	148238,1	1779132,7	1799929,2	127441,6
Разом без ПДВ	315246,9	1244646,3	1270902,4	288990,8	1849575,9	1713393,5	425173,2	2751693,2	2789409,2	387457,2

## Додаток Е

## Оцінка ефективності комерційних угод ТОВ «Епіцентр К» по групі товарів «Меблі туристичні»

Постачальник	Комерційні угоди на поставку товару «стілець розкладний»							
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8
	АЛІСВІТ ПП	АРТОР Г ПП	Тайм Ком ТОВ	ВІСТА- СХІД ТОВ	СКАЙФІ Т ТОВ	Навігатор фірма ТОВ	Слобожанк а Торг ТОВ Д	СПЕЦСТРОЙ УКРАЇНА ТОВ
Обсяг партії, тис.грн.	319,9	427,0	141,6	92,1	114,6	162,1	25,9	27,8
Обсяг партії, од.	5816	5931	2052	2362	3184	3602	309	375
Термін дії договору	2 роки	3 роки	1 рік	1 рік	1 рік	2 роки	1 рік	2 роки
Середня ціна закупівлі, грн./од	55	72	69	39	36	45	84	74
Середня торговельна надбавка підприємства, %	11	8	12	25	21	23	14	12
Середня ціна реалізації, грн./од	61,1	77,8	77,3	48,8	43,6	55,4	95,8	82,9
Доход від реалізації, тис.грн.	355,1	461,2	158,6	115,2	138,7	199,4	29,6	31,1
Непрямі податки та інші вирахування з доходу (ПДВ), тис.грн.	80,0	106,8	35,4	23,0	28,7	40,5	6,5	6,9
Витрати, пов'язані із закупівлею товарів, тис.грн. у т.ч.:	127,96	128,10	52,39	34,55	42,52	48,62	10,37	13,46
транспортні витрати	0	0	0	6,91	8,14	0	0	1,4
відсотки за товарний кредит	0	0	0,71	0	0	0	0	0,14
витрати на страхування	32,0	0	9,2	0,0	0,0	0,0	2,6	3,6
витрати на зберігання	67,2	89,7	29,7	19,3	24,1	34,0	5,4	5,8

витрати на оплату праці працівників відділу закупівель, що відносяться на угоду та відрахування у фонди	28,79	38,43	12,75	8,29	10,32	14,59	2,33	2,50
Витрати, пов'язані з реалізацією товарів, тис.грн., у т.ч.:	92,68	123,72	41,03	26,69	33,21	46,96	7,51	8,05
матеріальні та прирівняні до них витрати	12,71	16,97	5,63	3,66	4,55	6,44	1,03	1,10
витрати на оплату праці працівників відділу збуту, що відносяться на угоду та відрахування у фонди	79,97	106,75	35,40	23,03	28,65	40,52	6,48	6,95
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	54,5	102,6	29,8	30,9	34,3	63,3	5,2	2,7
Обов'язкові платежі з прибутку, тис.грн.	13,6	25,6	7,4	7,7	8,6	15,8	1,3	0,7
Чистий прибуток, тис.грн.	40,8	76,9	22,3	23,2	25,7	47,4	3,9	2,0
Рентабельність витрат за угодою, %	18,5	30,6	23,9	37,8	34,0	49,6	21,8	9,3
Рентабельність обороту із закупівлі товарів, %	12,8	18,0	15,8	25,1	22,4	29,3	15,0	7,2
Рентабельність обороту з реалізації товарів, %	11,5	16,7	14,1	20,1	18,5	23,8	13,2	6,4

