

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Економічна безпека закупівельної діяльності підприємства

за матеріалами ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття», м. Мукачево,
Закарпатська обл.

Студента 2 курсу 1м групи,
денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека підприємства»

Міньковича
Андрія
Володимировича

Науковий керівник – канд.
екон. наук, доцент

Вавдійчик Ірина
Миколаївна

Гарант освітньої програми – д-р
екон. наук, проф..

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2020

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ | 6 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «РІТЕЙЛ ТРЕЙД ЗАКАРПАТТЯ»..... | 16 |
| 2.1. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства | 16 |
| 2.2. Оцінка ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття»..... | 22 |
| 2.3. Оцінювання та вибір постачальників товарів з урахуванням ступеню їх надійності | 29 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕЙД ЗАКАРПАТТЯ» З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ | 34 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 49 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 51 |
| ДОДАТКИ | 56 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність управління закупівельною діяльністю підприємства є визначальною для забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі, забезпечення достатнього рівня його економічної безпеки. Широта та повнота асортименту товарів у роздрібній мережі, ступінь задоволення попиту населення, забезпеченість товарами багато в чому залежить від процесу закупівлі. Кожне підприємство торгівлі повинне раціонально організовувати доставку товарів, активно вести пошук постачальників товарів.

Забезпеченість підприємств роздрібною торгівлі товарами створює матеріальне підґрунтя для досягнення запланованих обсягів реалізації. Закупівельна діяльність підприємства торгівлі здійснюється на ринку товарних ресурсів шляхом вільного вибору постачальників необхідних товарів та укладання договорів (угод), щодо поставки товарів на підприємство торгівлі. Забезпечення ефективності закупівельної діяльності підприємстві торгівлі в значній мірі залежить від якості рівня аналітичної роботи, глибини економічного аналізу, обґрунтованості його висновків на підприємстві.

Дослідженням особливостей здійснення закупівельної діяльності на підприємстві торгівлі займалися такі вітчизняні вчені, як: В.В. Апопій, Л.В. Балабанова, І.О. Бланк, Н.В. Власова, А.М. Виноградська, Б.В. Гринів, А.М. Германчук, Н.О. Голошубова, А.А. Мазаракі, В.С. Марцин, Т.Д. Москвітін. Серед зарубіжних науковців ця проблематика знайшла відображення в роботах Р. Варлі, Б. А. Вейтца, Г. Джоунза, Р. Джексона, Д. Джобера, М. Леві, Г. Стюарта, У. Стентона, Р. Хіріка.

Метою випускної кваліфікаційної роботи дослідження теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо економічної безпеки закупівельної діяльності на підприємстві ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких **завдань:**

- дослідити теоретичні основи закупівельної діяльності підприємства як складової економічної безпеки;
- провести аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити ефективність закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття»;
- здійснити оцінювання та вибір постачальників товарів;
- розробити шляхи підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» з метою досягнення встановленого рівня економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття».

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти розробки основ управління економічною безпекою закупівельної діяльності підприємства.

Емпірична база дослідження. Основним видом діяльності ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» є роздрібна торгівля товарами продовольчого та непродовольчого асортименту. У 2019 році фінансово-господарська діяльність підприємства характеризувалася такими показниками: обсяг товарообороту – 146054,4 тис.грн., обсяг чистого прибутку – 8175 тис.грн.

Методи дослідження. Для досягнення мети і поставлених завдань у роботі використовувалися загальні методи наукового пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу; системний та комплексний підхід; статистичні методи; методи схематичного та графічного зображення даних. Зокрема, дослідження теоретико-методичних засад управління товаропостачанням здійснювалось із застосуванням діалектичного і системного методів. Головні висновки сформульовано на засадах методів системного аналізу та наукової абстракції.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, дані

бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» за 2017-2019 рр. Розрахунки та обробка інформації здійснювались з використанням програмного забезпечення MS WORD та MS EXCEL.

Публікації результатів випускної кваліфікаційної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано наукову статтю на тему «Управління ефективністю закупівельної діяльності підприємства», яка увійшла у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Економіка та фінанси підприємства» (Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. - Ч. 2. - 310 с., с.8-13).

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів проведеного дослідження спрямоване на зростання ефективності управління закупівельною діяльністю ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 68 сторінках комп'ютерного тексту, містить 6 ілюстрацій, 12 таблиць, 7 додатків; список використаних джерел налічує 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Функціонування будь-якого підприємства, в тому числі підприємства торгівлі, відбувається в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, часто саме негативного прояву. З метою запобігання негативному впливу внутрішніх та зовнішніх загроз та забезпечення умов для подальшого розвитку підприємства, виникає необхідність ефективного управління економічною безпекою в рамках загальної системи управління підприємством.

Економічна безпека підприємства являє собою здатність підприємства до захисту власного конкурентоспроможного потенціалу від внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих чинників [8].

Окремі науковці розглядають економічну безпеку як певний стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, техніки, технологій й тощо) і підприємницьких можливостей, за умови існування якого гарантується найбільш ефективно їх використання з метою забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку підприємства, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам) [6].

Прийняття оптимальних рішень в царині закупівлі товарів потребує вирішення ряду питань, пов'язаних з їх відповідністю вимогам економічної безпеки підприємства.

Закупівлі є важливою частиною діяльності будь-якого підприємства, дозволяючи йому сформувати асортимент товарів, що користуються попитом на ринку, і як наслідок збільшити прибуток підприємства.

Закупівельна діяльність - це процес, мета якого полягає в отриманні товарів, робіт, послуг необхідної якості в необхідній кількості в потрібний час за оптимальною ціною [22].

В дослідженні закупівельна діяльність підприємства торгівлі трактується як сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів з метою їхнього наступного ефективного перепродажу для задоволення потреб його покупців та економічних інтересів торговельного підприємства [20].

Економічна безпека закупівельної діяльності, на нашу думку представляє собою сукупність ресурсів і підприємницьких можливостей, які створюють умови для підприємства торгівлі закуповувати товари, що відповідають встановленим параметрам щодо якості, ціни та надійності їх постачання.

Необхідність дослідження особливостей економічної безпеки закупівельної діяльності підприємства торгівлі обумовлена тим, що від раціональності та ефективності закупівель товарів залежить можливість досягнення встановлених обсягів товарообороту та прибутку, а також забезпечення задоволеності споживачів.[9]

Управління закупівельною діяльністю повинно орієнтуватися на оптимізацію витрат і поліпшення взаємодії з іншими видами діяльності [30].

До основоположних завдань економічної безпеки закупівельної діяльності варто віднести визначення потреби в товарах і формування товарної матриці, пошук і відбір надійних постачальників, які відповідають всім вимогам економічної безпеки, безпосередня робота з постачальниками товарів щодо визначення термінів і графіка поставок, їх контроль за їх дотриманням; контроль на предмет відповідності поставок заявленому асортименту і якості тощо.

Важливим завданням закупівельної діяльності підприємства в цілому є забезпечення економічної безпеки цього процесу [12].

Економічна безпека підприємства – це запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) з метою гарантування його ефективного і стабільного функціонування та динамічного розвитку в майбутньому [11].

Використовуючи системний підхід до вивчення економічної безпеки підприємства торгівлі, можна зробити висновок, що вона є частиною іншої системи більш високого порядку – соціально-економічної системи підприємства торгівлі в цілому. Якщо говорити про такий процес як закупівлі на підприємстві, то він також є важливою складовою, яка впливає на економічну безпеку підприємства загалом. Це означає, що надзвичайно важливим є правильна організація закупівельної діяльності на підприємстві таким чином, щоб максимально нівелювати загрози внутрішнього та зовнішнього характеру. Зокрема, необхідно враховувати певні чинники, які можуть негативно впливати на економічну безпеку закупівельної діяльності, а саме:

- ініціація закупівель ресурсів, непотрібних підприємству або в перевищеному обсязі;
- здійснення угоди з обраним постачальником за ціною вище ринкової;
- прийняття товарів неналежної якості;
- лобювання умов поставки, які швидше вигідні постачальнику, ніж підприємству;
- допущення порушень з боку постачальника в частині поставки і розрахунків. Дії підприємства, що сприяють приховуванню цих порушень;
- прийом товарів в меншому або більшому обсязі в порівнянні з їх реальною кількістю з подальшим використанням надлишків або нестачі в корисливих цілях [15].

Ці всі чинники негативно впливають як на закупівельну діяльність підприємства, так і на економічну безпеку підприємства, тому надзвичайно важливим постійний аналіз цього процесу, процесу надходжень, виконання умов укладених угод з постачальниками та інші аспекти, які впливають на економічну безпеку закупівельної діяльності. Для відділу закупівель необхідним є вибрати правильну модель закупівель, визначити функції, якими повинен займатися даний відділ та ефективно співпрацювати з усіма учасниками закупівельної діяльності.

Виділяють наступні функції відділу закупівель:

- забезпечення підприємства необхідними товарними ресурсами, при цьому вирішуючи питання про раціональне використання цих ресурсів;
- вирішення всіх нюансів, пов'язаних з постачальниками, наприклад, пошук і відбір постачальника, переговори з приводу ціни і якості продукції, укладення договорів, створення графіка для постачальника і контроль за його виконанням, підготовка претензій та інше;
- облік руху матеріально-виробничих запасів;
- організація складського зберігання, інвентаризація та інше [3].

Організація закупівельної діяльності ґрунтується на знанні та аналізі інформації про потреби покупців, властивості товарів, постачальників товарів, посередників при організації процесу доставки товару, конкурентів.

Закупівельна діяльність підприємств торгівлі забезпечує реалізацію наступних цілей (рис. 1.1).

Весь процес закупівельної діяльності прийнято умовно поділяти на три основні види операцій: попередні операції, безпосередньо закупівельні операції і заключні операції [22].

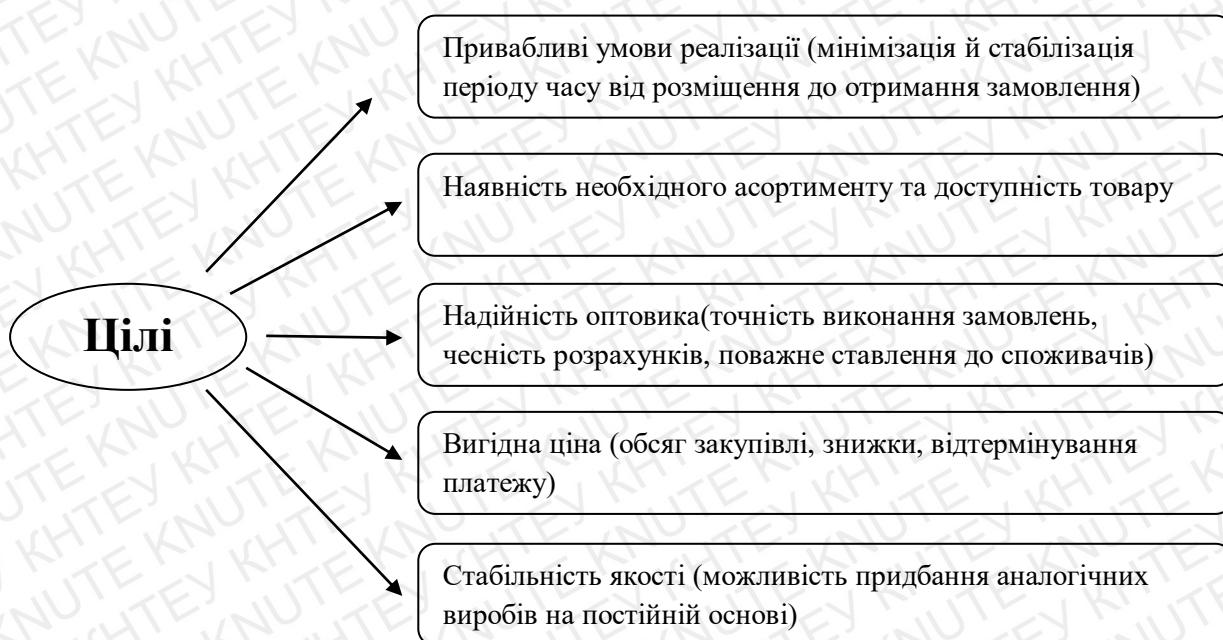


Рис. 1.1. Цілі закупівельної діяльності [2, с. 16]

До попередніх операцій закупівельної діяльності відноситься саме планування закупівельної діяльності, пошук джерел інформації, збір попередньої інформації про постачальників і товари, складання вимог до потенційних постачальників і товарів, вибір постачальників і товарів, які відповідають визначеним раніше вимогам [36].

Протягом останніх п'яти років істотний вплив на політику закупівель надають «зелені» технології, а також все посилюється вплив консюмеризму на діяльність торговельних організацій. Планування закупівель має бути задокументовано в формі закупівельної політики [10].

До закупівельних операцій відносяться укладення договорів і підписання специфікацій на поставку товарів, підготовка заявок і замовлень на товар, контроль дотримання договірних відносин, умов і термінів поставок товару, ведення взаєморозрахунків з постачальниками, вирішення питань взаємодії зі складом і продажами всередині підприємства.[19]

Закупівлі можуть здійснюватися централізовано і децентралізовано (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Моделі закупівель

| Модель закупівлі | Основні характеристики |
|------------------|--|
| Централізована | У централізованій моделі певний структурний підрозділ (відділ, служба, управління або департамент), здійснює збір заявок від підрозділів-споживачів продукції (замовників), на підставі яких і здійснює весь закупівельний процес з моменту визначення контрагентів і до моменту поставки, і контролю за виконанням договірних угод. |
| Децентралізована | У децентралізованій моделі кожен з профільних підрозділів компанії (зазвичай на рівні самостійних структурних підрозділів) здійснює закупівлі тільки в своїй сфері компетенцій. Відділ постачання при цьому може регулювати і координувати закупівельну діяльність інших підрозділів, а також здійснювати моніторинг ринку. |
| Комбінована | В основі завжди лежить спільне використання декількох з перерахованих вище моделей. |

Більшість компаній надає перевагу централізованим закупівлям, тому що немає ускладненої системи прийняття і підтвердження рішень; можливість

здіяяти замовлення інших підрозділів підприємства в загальне замовлення для отримання знижок у постачальника, також із зворотного боку постачальники конкурують за отримання великого замовлення; більш якісний моніторинг за виконанням зобов'язань постачальника; персонал відділу закупівель отримує професійне зростання за рахунок спеціалізації; більш об'єктивна звітність і контроль за використання коштів підприємства. Також виділяють недолік даного способу: повільне реагування на мінливі умови з питань поставки. [13]

Всі способи закупівель можна розділити на дві групи - конкурентні і неконкурентні. Структуру кожної групи закупівель можна представити у вигляді схеми (рис. 1.2).

З найбільш затребуваних і поширених виділяють наступні методи закупівель:

1) Запит котирувань - найпоширеніший метод проведення закупівлі. Він полягає в запиті цін від можливих постачальників і в створенні конкуренції між постачальниками і як підсумок - отримання найбільш вигідних пропозицій з метою максимізації економії і досягнення найбільшої різниці між планованими і фактичними витратами (в меншу сторону).

2) Закупівля у єдиного постачальника - здійснюється в тому випадку, якщо на ринку є єдиний постачальник, що найбільш повно задовольняє поставлені умови і технічні завдання. Даний спосіб проведення закупівлі повинен бути жорстко регламентованим і повинен мати доказову базу з боку закупника і ініціатора.

3) Спрощена закупівля - такого роду закупівлі потрібні для пролонгації дії вже укладених договорів за умови дотримання всіх пунктів договору постачальником, а також на умови пропозиції найвигідніших цін на ринку. Також, на вибір цього способу закупівлі впливає бюджетне обмеження на закупівлю всередині компанії [25].

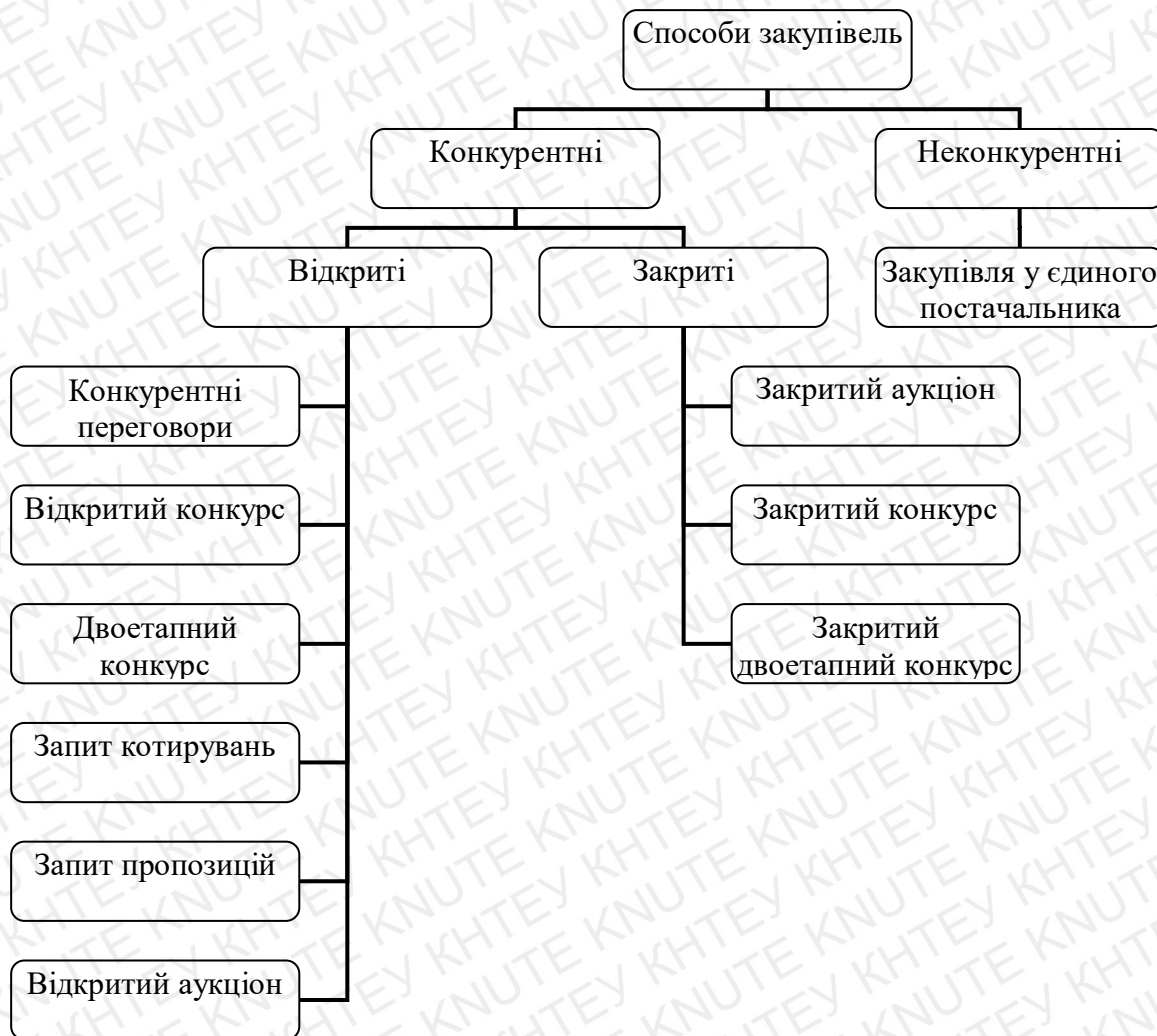


Рис. 1.2. Способи закупівель на підприємстві[15; 22]

Учасники процесу закупівлі наступні:

- 1) Ініціатор - ключова виконавча особа, відповідальна за формування потреби у відповідності до планів розвитку компанії і формування ключових вимог до постачальників; ініціатор бере участь у формуванні закупівельної документації і бере участь у розробці підходів до вибору постачальника.
- 2) Керівник ініціатора - особа, відповідальна за своєчасне формування потреб і планів потреб, а також погодження планів закупівель за своїм напрямом з вищим керівництвом. Є власником процесу закупівлі від свого напрямку.
- 3) Закупник - особа, відповідальна за коректне проведення конкурсних процедур, вибір і кваліфікацію учасників, проведення переговорних процесів з

постачальниками, а також відповідальна за своєчасне надання необхідної документації.

4) Конкурсна комісія - група осіб, яка затверджує результати проведення закупівельних процедур, а також ініціює накази на відкриття і закриття закупівельних процедур. Комісія призначається, як правило, вищим топ-менеджментом компанії і є відповідальною за результати закупівлі [33].

З точки зору вимог економічної безпеки закупівельної діяльності найбільш доцільними способами закупівель є конкурентні переговори, відкритий конкурс, відкритий аукціон.[40]

З точки зору процесного підходу для ефективного управління взаємовідносинами з постачальниками, необхідно чітко формалізувати бізнес-процес закупівлі і визначити взаємодію між учасниками процесу з точки зору розподілу повноважень і відповідальності. Необхідно також закріпити за кожним учасником процесу роль власника процесу, виконавця, координатора. Зобразимо схему бізнес-процесу закупівель для підприємства (Додаток А).[18]

У разі конкурсного відбору комерційних пропозицій загальна схема бізнес-процесу в загальному залишається такою ж але відбувається зміна в відповідальності конкурсної комісії на першому етапі закупівель, а також зменшення обов'язків ініціатора при запрошенні до участі постачальників; на етапі розкриття комерційних пропозицій бере участь тільки конкурсна комісія та нею затверджується протокол вибору постачальника.[24]

Сучасний підхід до організації закупівельної діяльності передбачає, що з постачальниками найважливіших груп товарів (категорій) у підприємства повинні бути налагоджені довготривалі та взаємовигідні партнерські відносини, які дозволяють змінити зміст закупівельної діяльності відповідно до принципу «ефективного реагування на покупця» [14].

Серед факторів, які впливають на зміну ролі та підвищення значимості управління закупівлями, можна виділити наступні:

- необхідність в оптимізації діяльності підприємств і скорочення витрат у зв'язку з посиленням конкуренції;

- інтеграція учасників ланцюга постачань;
- пріоритет довгострокових відносин з постачальниками з метою збереження надійності та якості постачань;
- вдосконалення інформаційних технологій, що сприяє більш тісній взаємодії постачальників і споживачів [22; 28].

Основними формами закупівель є: закупівлі великими партіями (оптові закупівлі); періодичні закупівлі дрібними партіями; різні комбінації перерахованих методів і закупівля в міру необхідності. Переваги та недоліки вищезазначених форм закупівель представлено в табл.1.2 [2, с. 21].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки різних форм закупівель

| Форма закупівлі | Переваги | Недоліки |
|---|--|--|
| Закупівля товару однією партією | - простота оформлення документів; гарантія поставки всієї партії; - підвищення торгових знижок через придбання товару великою партією | - потреба в складських приміщеннях; - уповільнення оборотності капіталу |
| Періодичні закупівлі невеликими партіями | - прискорення процесу оборотності капіталу, так як товар оплачується у міру його надходження; - економія на процесі зберігання і складських приміщеннях, скорочення витрат на документування поставки | - ймовірність замовлення надмірної кількості товару, необхідність оплати всієї партії товару відразу. |
| Щоденні або щомісячні закупівлі за котирувальними відомостями | - прискорення оборотності капіталу; - своєчасність поставок; - зниження витрат на складську діяльність | - збільшення вартості товару за рахунок витрат на логістику |
| Отримання товару в міру необхідності | - відсутність конкретних зобов'язань з купівлі певної кількості; - прискорення обороту капіталу; - невелика кількість роботи по оформленню документів. | - ймовірність замовлення не точної кількості товарів |
| Закупівля товарів з негайною здачею | - прискорення оборотності капіталу; - немає необхідності в складських приміщеннях | - збільшення витрат, пов'язаних з необхідністю скрупульозного оформлення документів при кожному замовленні; - збільшення кількості постачальників і подрібнення замовлень |

За даними табл.1.2 можна зробити висновок, що кожна форма закупівель має як переваги, так і недоліки, отже неможна сказати, що якась з вищенаведених форм є найоптимальнішою за інші, кожне підприємство має визначити форму закупівель, виходячи із своєї специфікації.

Для визначення ефективності закупівельної діяльності слід провести комплексну оцінку роботи служби закупівель. Важливо враховувати виконання наступних складових: план закупівельної діяльності, бюджет компанії, обсяг виручених коштів, застосування додаткових заходів по контролю над якістю вхідної продукції, а також об'ємом і вартістю втраченого продажу, загальним обсягом операцій, продуктивністю праці, транспортними витратами. Аналізуючи ці дані, з'являється можливість зразкового визначення вартості тих чи інших логістичних операцій в процесі здійснення закупівельної діяльності, наприклад, середньої вартості оформлення замовлення, частки адміністративних витрат із закупівлі на кожну гривню, яка була витрачена на закупівлі в цілому. [17].

Отже, невід'ємною складовою ефективного ведення закупівельної діяльності є забезпечення економічної безпеки цього процесу, для реалізації якої повинно дотримуватись чітких дій та враховувати всі загрози, як внутрішні, так і зовнішні. Бачимо, що закупівельна діяльність це складний, багатоетапний та послідовний процес, який передбачає велику кількість учасників та дотримання чітких вимог до проведення цього процесу з метою забезпечення економічної безпеки закупівельної діяльності.

Безперечно, закупівельна діяльність є складовою економічної безпеки підприємства, тому для досягнення необхідного рівня економічної безпеки безпосередньо самої закупівельної діяльності, потрібно обрати правильну модель процесу закупівель, чітко дотримуватися всіх етапів, визначити функції, якими повинен займатися відділ закупівель та обрати економічно ефективну форму закупівель, за якою повинен здійснюватися даний процес на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «РІТЕЙЛ ТРЕЙД ЗАКАРПАТТЯ»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Рітейл Трейд Закарпаття» створено відповідно до Цивільного кодексу України [38], Господарського кодексу України [9], Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [29] та іншими чинними законодавчими актами України.

Основний вид діяльності: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11).

Місія підприємства «Рітейл Трейд Закарпаття» - бути серед найкращих на ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування, постійно вдосконалюючи систему менеджменту, розвиваючи технології, сервіс і персонал компанії.

Ціль ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» в стосунках з клієнтами полягає в наданні їм продукції високої якості, відповідно до стандартів, в обумовлені терміни. Обов'язковість, пунктуальність, розуміння суті потреби клієнта, прагнення вирішити завдання будь-якої складності - головні характеристики компанії і людей, в ній працюють.

Політика розвитку «Рітейл Трейд Закарпаття» - це гармонійне поєднання бізнесу з загальнолюдськими цінностями.

Зазначені місія та ціль визначають сенс і зміст діяльності компанії. Потреби і цілі клієнтів - це основа діяльності підприємства «Рітейл Трейд Закарпаття».

Торговельна діяльність ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» здійснюється для задоволення потреб всіх соціальних верств населення. Магазины надають комплекс різних торгових послуг з метою створення зручностей покупцям, підвищення культури обслуговування населення.

Відносно господарської діяльності безпосередньо ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» є комерційною організацією, діяльність якої полягає у виконанні великого комплексу взаємопов'язаних торгово-організаційних операцій, спрямованих на здійснення процесу продажу товарів і надання торгових послуг з метою отримання прибутку.

Важливим для розуміння діяльності підприємства є його організаційна структура, яка відображає функціональні взаємозв'язки і відповідальність між працівниками. В організації «Рітейл Трейд Закарпаття» управлінням займається директор. Головний бухгалтер і співробітники організації призначаються директором і несуть перед ним відповідальність за здійснення діяльності організації та виконання покладених на них завдань і функцій. Від вибору організаційної структури підприємства залежить рівень управління організацією. Рівень управління відображає здатність прийняти обґрунтовані управлінські рішення всередині організації, а також виявити основні економічні показники діяльності підприємства.

На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які в свою чергу взаємодіють із функціональними підрозділами по вирішенню управлінських завдань (Додаток Б).

В основу організаційної структури ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» покладено вертикаль управління та спеціалізація управлінської праці по функціональних службах організації (маркетинг, робота з клієнтами, планування, фінанси, реклама тощо). Компанія «Рітейл Трейд Закарпаття» орієнтується на збільшення частки ринку та на збільшення обсягів продажу.

Динаміка обсягу продажу ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» за період 2017-2019 рр. у вартісному вимірі представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка обсягу продажу ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття», тис. грн.

Обсяг продажу ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» в грошову виразі стрімко зростає за реалізований період 2017-2019 роки.

Джерелами формування асортименту є: споживчий попит на товар і його особливості та його постачальники.

Для загальної характеристики фінансового стану ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» необхідно розглянути основні економічні показники його діяльності. Ці дані представлені в табл. 2.1.

Інформаційними джерелами для розрахунку показників і проведення аналізу є річна і квартальна бухгалтерська звітність: Ф-1 «Баланс» (додаток В), Ф-2 «Звіт про фінансові результати» (додаток Г)

Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність продажів. У 2019 році порівнянні з 2018 роком відбулося незначне зниження на 0,40%. Інші показники рентабельності мають таку ж динаміку, як рентабельність продажів. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації залишилась незмінною. В цілому на підприємстві спостерігається середній рівень показників рентабельності продажів.

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» за 2017-2019 рр.**

| Показник | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, % | |
|---|----------|----------|-----------|----------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2017-2018 | 2018-2019 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн. | 69342,00 | 75482,00 | 121712,00 | 6140,00 | 46230,00 | 8,85 | 61,25 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн. | 58512,00 | 59963,00 | 105889,00 | 1451,00 | 45926,00 | 2,48 | 76,60 |
| Адміністративні витрати, тис.грн. | 4586,00 | 6202,00 | 3368,00 | 1616,00 | -2834,00 | 35,24 | -54,30 |
| Витрати на збут, тис.грн. | 3246,00 | 3924,00 | 4257,00 | 678,00 | 333,00 | 20,89 | 8,49 |
| Повні витрати на реалізацію продукції тис.грн. | 7832,00 | 10126,00 | 7625,00 | 2294,00 | -2501,00 | 29,29 | -24,70 |
| Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис.грн. | 2998,00 | 5393,00 | 8198,00 | 2395,00 | 2805,00 | 79,89 | 52,01 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн. | 4589,00 | 7100,00 | 10140,00 | 2511,00 | 3040,00 | 54,72 | 42,82 |
| Чистий прибуток (збиток), тис.грн. | 2640,00 | 4849,00 | 8175,00 | 2209,00 | 3326,00 | 83,67 | 68,60 |
| Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн. | 0,96 | 0,93 | 0,93 | -0,03 | 0,00 | -3,12 | 0 |
| Рентабельність діяльності (продаж),% | 4,32 | 7,14 | 6,74 | 2,82 | -0,40 | 2,82 | -0,4 |
| Рентабельність продукції,% | 4,51 | 8,09 | 7,72 | 3,58 | -0,37 | 3,58 | -0,37 |

Фінансовий стан підприємства ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» та його зміну в часі за показниками платоспроможності і фінансової стійкості представлено в табл. 2.2.

Аналіз ліквідності підприємства ґрунтується на співставленні відображених в балансі поточних платіжних зобов'язань підприємства та поточних активів. Обчислення двох різних показників ліквідності обумовлено потребою зробити висновок про стійкий фінансовий стан контрагентами, виходячи із стосунків з підприємством.

**Динаміка основних фінансових показників
ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» за 2017-2019 рр.**

| Показник | Середнє значення по галузі | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення | |
|---|----------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-----------|
| | | | | | 2017-2018 | 2018-2019 |
| Показники платоспроможності | | | | | | |
| Абсолютна ліквідність | $\geq 0,1-0,7$ | 0,057 | 0,036 | 0,084 | -0,021 | 0,048 |
| Поточна ліквідність (коефіцієнт покриття) | $\geq 1-2$ | 2,25 | 1,26 | 1,54 | -0,99 | 0,28 |
| Показники фінансової стійкості | | | | | | |
| Коефіцієнт автономії | $> 0,5$ | 0,73 | 0,92 | 0,64 | 0,19 | -0,28 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами | $\geq 0,1$ | 0,55 | 0,2 | 0,35 | -0,35 | 0,15 |
| Співвідношення позикових і власних коштів (фінансовий леверидж) | $> 0,5$ | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0 | 0 |

Показник абсолютної ліквідності характеризує платоспроможність підприємства на дату складання балансу і показує, яку частину короткострокових зобов'язань воно має можливість погасити негайно. Оптимальною вважається ситуація, коли показник абсолютної ліквідності знаходиться на рівні 0,2-0,35. У ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» коефіцієнти абсолютної ліквідності (ліквідності першого ступеня) становили у 2017 році – 0,057, у 2018 р. – 0,036, у 2019 р. – 0,084, і показують, що значення нижче за норму, а це в свою чергу означає, що грошові кошти на підприємстві розподіляються неправильно.

Відношення короткострокових активів до короткострокових зобов'язань (показник покриття) є одним із тестів, на основі якого можна перевірити рівень дотримання золотого правила фінансування. Він характеризує платоспроможність підприємства в середньостроковому періоді. Значення цього показника повинне перевищувати 100%. Нормальною вважається ситуація, коли значення цього показника знаходиться в межах 150-250%. У ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» показник покриття (поточної ліквідність) у 2017 р. –

2,25 або 225%, 2018 р. – 1,26 або 126 %; у 2019 році – 1,54 або 154%. Тобто ці показники на підприємстві є дуже хорошими.

За підсумками аналізу даних табл.2.2 можна зробити висновок, що у підприємства існують проблеми з платоспроможністю і фінансовою стійкістю.

Характеристика стану основних засобів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» за 2017-2019 рр.

| Показник | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, % | |
|------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2017-2018 | 2018-2019 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| Коефіцієнт зносу | 0,63 | 0,61 | 0,58 | -0,02 | -0,03 | -3,17 | -4,92 |
| Коефіцієнт придатності | 0,37 | 0,39 | 0,42 | 0,02 | 0,03 | 5,40 | 7,69 |
| Фондовіддача | 3,8 | 3,57 | 5,06 | -0,23 | 1,49 | -6,05 | 41,74 |

На основі проведених розрахунків доцільно зауважити, що більшість основних засобів на підприємстві в досить поганому технічному стані, адже коефіцієнт зносу станом за 2019 рік становить 58%. Коефіцієнт придатності показує, що станом за 2019 рік 42% основних засобів були придатними для експлуатації в процесі господарської діяльності. Отже, основні засоби потребують технічного оновлення та переоснащення.

Фондовіддача показує обсяг продукції в розрахунку на 1 грн. вартості основних засобів. У 2019 році на ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» спостерігається збільшення цього показника на 1,49, що свідчить про збільшення ефективності використання основних засобів.

Отже, що стосується фінансово-господарської діяльності підприємства «ТОВ Рітейл Трейд Закарпаття», то бачимо, що не все так однозначно, адже продажі підприємства зростають, а показник рентабельності продажу знизився у 2019 році по зрівнянню з 2018 роком. Показники платоспроможності

підприємства вказують на те, що воно не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Однак, коефіцієнт покриття є позитивним, що вказує на хорошу платоспроможність в середньостроковому періоді. Показники фінансової стійкості є, загалом, непоганими, однак, як коефіцієнт автономії, так і коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами помітно знизилися у 2019 році у порівнянні з 2017 роком. Основні засоби на підприємстві використовуються ефективно, але вони потребують оновлення.

2.2. Оцінка ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття»

На сьогоднішній день закупівельною діяльністю у ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» займається відділ закупівель.

У своїй практичній діяльності відділ закупівель керується чинним законодавством України, Статутом підприємства, політикою підприємства у області якості, діючої для підприємства, стандартами підприємства

Керівник відділу закупівель досліджуваного підприємства відповідальний за роботу з постачальниками (відбір відповідно до вимог, узгодження поставок, врегулювання конфліктних ситуацій), відстежує заявки на матеріали від інших відділів підприємства, а також контролює роботу своїх підлеглих.

Товари, які закуповує ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття», прийнято ділити на наступні категорії:

- 1) Продовольчі товари: хліб та хлібобулочні вироби; молоко та молочні вироби (йогурти, кефір, сири); алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні напої; м'ясо та м'ясопродукти; риба та рибні продукти, різноманітні рибні консерви, паштети, пресерви, рибні рулети; кондитерські вироби
- 2) Непродовольчі товари: побутова хімія; посуд, канцтовари, дитячі іграшки, одяг та взуття.

Динаміка закупівель наведена в табл. 2.4. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка закупівлі товарів за товарними групами ТОВ «Рітейл
Трейд Закарпаття» у 2017-2019 рр., тис. грн.**

| Товарна група | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, % | |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|------------------|----------------------|-----------------|------------------------|--------------|
| | | | | 2017-2018 | 2018-2019 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| М'ясна продукція | 7234,40 | 8393,48 | 13238,96 | 1159,08 | 4845,48 | 16,02 | 57,73 |
| Рибна продукція | 4769,23 | 5014,46 | 6761,20 | 245,23 | 1746,74 | 5,14 | 34,83 |
| Молочна продукція | 3794,47 | 4574,30 | 7156,73 | 779,83 | 2582,43 | 20,55 | 56,46 |
| Сиро-ковбасна продукція | 4632,93 | 5291,08 | 8345,78 | 658,15 | 3054,70 | 14,21 | 57,73 |
| Напівфабрикат и заморожені | 8420,25 | 9387,58 | 13971,25 | 967,33 | 4583,67 | 11,49 | 48,83 |
| Крупи в асортименті | 9006,86 | 9225,29 | 16193,77 | 218,43 | 6968,48 | 2,43 | 75,54 |
| Напої безалкогольні | 2703,18 | 3283,20 | 5512,82 | 580,01 | 2229,62 | 21,46 | 67,91 |
| Напої алкогольні | 984,79 | 1106,80 | 2407,41 | 122,00 | 1300,61 | 12,39 | 117,51 |
| Побутова хімія | 5063,86 | 5691,43 | 9845,86 | 627,57 | 4154,43 | 12,39 | 72,99 |
| Засоби для догляду за тілом | 1896,91 | 2114,83 | 3497,12 | 217,91 | 1382,30 | 11,49 | 65,36 |
| Одяг та взуття | 6567,53 | 6726,78 | 12150,32 | 159,26 | 5423,54 | 2,42 | 80,63 |
| Товари для дітей | 1680,10 | 1096,37 | 1352,87 | -583,72 | 256,50 | -34,74 | 23,40 |
| Хлібобулочна продукція | 1938,63 | 1880,06 | 3826,46 | -58,57 | 1946,40 | -3,02 | 103,53 |
| Овочі свіжі та консервовані | 882,12 | 839,45 | 1526,95 | -42,68 | 687,51 | -4,84 | 81,90 |
| Інші товари | 3496,49 | 3612,88 | 4182,09 | 116,39 | 569,20 | 3,33 | 15,75 |
| Всього | 63071,76 | 68237,98 | 109969,58 | 5166,23 | 41731,59 | 8,19 | 61,16 |

Бачимо, що найбільше закупівельна діяльність ведеться по таким групам товарів як м'ясна продукція, сума закупівлі якої складає 13238,96 тис. грн., напівфабрикати заморожені (13971,25 тис.грн.), крупи в асортименті (16193,77 тис. грн.), одяг та взуття (12150,32 тис. грн.). В грошовому виразі, зміна по цих товарних групах у 2019 році по зрівнянню з 2018 роком складає 4845,48 тис. грн. – м'ясна продукція, 4583,67 тис. грн. – напівфабрикати заморожені, 5423,54 тис. грн. – одяг та взуття. Від'ємний приріст не спостерігався ні по одній групі. Порівняльну динаміку структури закупівлі товарів зображено на рис. 2.2

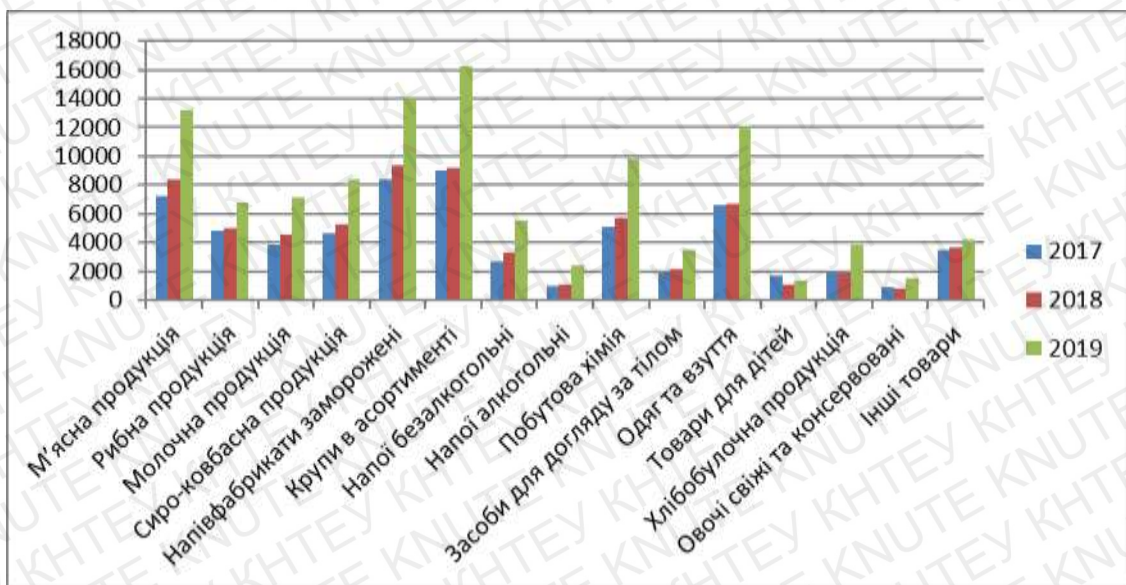


Рис. 2.2. Порівняльна динаміка структури закупівлі товарів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» у 2017-2019 рр., %

Отже, у 2019 році найбільший приріст відбувається по таких категоріях: напої алкогольні (117,51%), хлібобулочна продукція (103,53%), овочі свіжі та консервовані (81,9%), одяг та взуття (80,63%). Найменший приріст відбувся по групі інших товарів (15,75%).

Розрахуємо питому вагу кожної групи товарів в загальному обсязі закупівлі (табл 2.5) та зобразимо у вигляді діаграми структуру закупівлі за 2019 рік (рис. 2.3).

**Динаміка питомої ваги окремих груп товарів в загальному обсязі
закупівлі ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» у 2017-2019 рр., у %**

| Товарна група | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення | |
|-----------------------------|------------|------------|------------|----------------------|-----------|
| | | | | 2017-2018 | 2018-2019 |
| М'ясна продукція | 11,47 | 12,30 | 12,04 | 0,83 | -0,26 |
| Рибна продукція | 7,56 | 7,35 | 6,15 | -0,21 | -1,2 |
| Молочна продукція | 6,02 | 6,70 | 6,51 | 0,68 | -0,19 |
| Сиро-ковбасна продукція | 7,35 | 7,75 | 7,59 | 0,4 | -0,16 |
| Напівфабрикати заморожені | 13,35 | 13,76 | 12,70 | 0,41 | -1,06 |
| Крупи в асортименті | 14,28 | 13,52 | 14,73 | -0,76 | 1,21 |
| Напої безалкогольні | 4,29 | 4,81 | 5,01 | 0,52 | 0,2 |
| Напої алкогольні | 1,56 | 1,62 | 2,19 | 0,06 | 0,57 |
| Побутова хімія | 8,03 | 8,34 | 8,95 | 0,31 | 0,61 |
| Засоби для догляду за тілом | 3,01 | 3,10 | 3,18 | 0,09 | 0,08 |
| Одяг та взуття | 10,41 | 9,86 | 11,05 | -0,55 | 1,19 |
| Товари для дітей | 2,66 | 1,61 | 1,23 | -1,05 | -0,38 |
| Хлібобулочна продукція | 3,07 | 2,76 | 3,48 | -0,31 | 0,72 |
| Овочі свіжі та консервовані | 1,40 | 1,23 | 1,39 | -0,17 | 0,16 |
| Інші товари | 5,54 | 5,29 | 3,80 | -0,25 | -1,49 |
| Всього | 100 | 100 | 100 | | |



Рис. 2.3. Структура закупівлі товарів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» у 2019 р.
по групах товарів, %

У 2019 році, найбільша частка закупівель – 14,73% закріпилась за товарною групою крупи в асортименті. На другому місці, з показником 12,7% - напівфабрикати заморожені. Замикає трійку лідерів, м'ясна продукція – 12,04%. Найменшу частку в обсязі закупівель мають товарні групи: товари для дітей (1,23%), овочі свіжі та консервовані (1,39%) та напої алкогольні (2,19%), засоби для догляду за тілом (3,18%), хлібобулочна продукція (3,48%) та інші товари (3,8%).

Розрахуємо обсяг надходження товарів на ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття», який представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка обсягів та складу надходження товарів на
ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» у 2017-2019 рр.**

| Товарна група | Обсяг закупівлі товарів, тис. грн. | | | Рівень комерційного доходу % | Обсяг надходження товарів, тис.грн. | | |
|-----------------------------|------------------------------------|----------|----------|------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|
| | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| М'ясна продукція | 7234,40 | 8393,48 | 13238,96 | 31,12 | 9485,74 | 11005,53 | 17358,93 |
| Рибна продукція | 4769,23 | 5014,46 | 6761,20 | 25,65 | 5992,54 | 6300,67 | 8495,44 |
| Молочна продукція | 3794,47 | 4574,30 | 7156,73 | 22,33 | 4641,77 | 5595,74 | 8754,82 |
| Сиро-ковбасна продукція | 4632,93 | 5291,08 | 8345,78 | 28,29 | 5943,58 | 6787,93 | 10706,80 |
| Напівфабрикати заморожені | 8420,25 | 9387,58 | 13971,25 | 32,92 | 11192,20 | 12477,97 | 18570,59 |
| Крупи в асортименті | 9006,86 | 9225,29 | 16193,77 | 26,97 | 11436,01 | 11713,35 | 20561,23 |
| Напої безалкогольні | 2703,18 | 3283,20 | 5512,82 | 25,73 | 3398,71 | 4127,96 | 6931,27 |
| Напої алкогольні | 984,79 | 1106,80 | 2407,41 | 35 | 1329,47 | 1494,18 | 3250,00 |
| Побутова хімія | 5063,86 | 5691,43 | 9845,86 | 34,79 | 6825,57 | 7671,48 | 13271,24 |
| Засоби для догляду за тілом | 1896,91 | 2114,83 | 3497,12 | 31,81 | 2500,32 | 2787,55 | 4609,55 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| Одяг та взуття | 6567,53 | 6726,78 | 12150,32 | 29,89 | 8530,56 | 8737,42 | 15782,05 |
| Товари для дітей | 1680,10 | 1096,37 | 1352,87 | 30,01 | 2184,29 | 1425,39 | 1758,87 |
| Хлібобулочна продукція | 1938,63 | 1880,06 | 3826,46 | 23,91 | 2402,16 | 2329,58 | 4741,36 |
| Овочі свіжі та консервовані | 882,12 | 839,45 | 1526,95 | 25,21 | 1104,51 | 1051,07 | 1911,90 |
| Інші товари | 3496,49 | 3612,88 | 4182,09 | 24,9 | 4367,11 | 4512,49 | 5223,43 |
| Всього | 63071,76 | 68237,98 | 109969,58 | 28,57 | 81334,6 | 88020,1 | 141928 |

Одним із стратегічних завдань управління товарним постачанням торговельного підприємства є створення умов для виконання розроблених планів товарообороту та прибутку та його максимізація. Досягнення цього завдання обумовлюється зниженням витрат на закупівлю товарів за рахунок вибору найбільш ефективного постачальника, оцінкою ефективності угод з наступним використанням даної інформації для вибору найбільш доцільних для укладання.

У 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 та оцінкою величини чистого прибутку підприємства від здійснення угоди.

Оцінку ефективності комерційних угод із закупівлі товарів проведемо на основі угод, укладених ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» по товарних групах: напівфабрикати заморожені, напої безалкогольні, хлібобулочні продукти (Додаток Д).

Оцінка ефективності укладених угод проводиться по окремо взятому постачальнику даної товарної групи.

Наведені в прикладі угода № 1 – це угода на постачання напівфабрикатів заморожених; угода № 2 – на постачання безалкогольних напоїв; угода № 3 – на постачання хлібобулочної продукції.

Аналіз даних, наведених в Додатку Д дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» здійснює закупівлю товарів за угодами виключно за рахунок власних коштів, тобто немає потреби в залученні позикових коштів і, відповідно, обслуговуванні кредиту.

За угодами № 1 і № 2 ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» здійснювало вивіз децентралізовано, тобто за рахунок власних коштів, що свідчить про зміни в споживчому попиті, які носили непередбачуваний характер і окрім цього має наслідки в формі порушень укладених графіків постачання і зміни в обсягах надходжень, товарних запасів і реалізації товарів.

Сформований на підприємстві рівень матеріальних витрат до обороту по закупівлі становить 0,9 %; а середньомісячний рівень витрат на оплату праці – 2 %. Таким чином валові витрати, до складу яких входять витрати на закупівлю, реалізаційні витрати та обов'язкові платежі, віднесені на витрати обігу, по угоді № 1 склали 262,30 грн; по угоді № 2 склали 136,30 грн; по угоді № 3 склали 33 грн.

Таким чином прибуток до оподаткування становить: за угодою № 1 – 460,90 грн; за угодою № 2 становить 159,70 грн; і за угодою № 3 становить 146,20 грн. Відповідно чистий прибуток становить: за угодою № 1 – 377,94 грн; за угодою № 2 становить 130,95 грн; і за угодою № 3 становить 119,88 грн.

Розраховані показники ефективності свідчать, що найбільш ефективною є угода № 3, рентабельність витрат обігу за якою становить 363,28 %; рентабельність витрат обігу за іншими угодами № 1 і № 2 становить відповідно 144,09 % і 96,08 %.

Рентабельність обороту по закупівлі також найвища за угодою № 3 і становить 16,29 % проти 11,61 % і 10,23 % за угодами № 1 і № 2 відповідно.

Рентабельність обороту по реалізації найвища по угоді № 3, яка становить 12,49 %, що значно перевищує рентабельність обороту по реалізації по угодам № 1 і № 2 – 9,09 % і 7,94 % відповідно.

Тобто можна зробити висновок про більшу ефективність і витратовіддачу укладеної угоди на закупівлю хлібобулочних продуктів, ніж інших двох укладених угод.

Аналізуючи ефективність закупівельної діяльності підприємства ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» бачимо, що підприємство кожний рік збільшує обсяг надходження товарів. Позитивна динаміка спостерігається по всіх товарних групах. Оцінюючи ефективність комерційних угод, можемо побачити, що закупівля хлібобулочних продуктів є більш вигідною та ефективною, однак, всі угоди є досить економічно сприятливими для даного підприємства. Це вказує на те, що відділ закупівель веде досить продуктивну та ефективну діяльність.

2.3. Оцінювання та вибір постачальників товарів з урахуванням ступеню їх надійності

Вибір постачальника є одним із найважливіших завдань закупівельної логістики. Деякі менеджери недооцінюють значення правильного вибору постачальника для ефективного функціонування компанії, яке забезпечується багато в чому чітким виконанням постачальниками своїх можливостей. Окремі дослідження показують, що в багатьох компаніях світу принаймні 50% проблем із якістю виникають через товари та послуги, якими їх забезпечили постачальники.

Вибір постачальника чи групи постачальників визначається системою критеріїв. Встановлення системи критеріїв для початкового відбору постачальників залежить від маркетингової і логістичної стратегії конкретного господарюючого суб'єкта. Слід також пам'ятати, що система критеріїв вибору

постачальників є динамічною (надто за умов нестабільної економічної ситуації в країні).

Вибір постачальників товарних ресурсів здійснюється після складання плану надходження товарів на підприємство. З цією метою складається перелік можливих постачальників кожного виду товарів. Кількість постачальників, які будуть брати участь у поставках кожного виду товару, залежить від необхідної кількості товарів та кон'юнктури ринку [7].

В рамках даної роботи досліджуватиметься забезпечення магазинів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» побутовою хімією.

Розглядаючи потенційних постачальників, треба сказати про такі підприємства: компанія «Інпак»; ТОВ УІ СП Вельта-Косметик; компанія «Склад Чистоти»; компанія iSkлад; ТОВ «Офісменеджер».

Необхідно провести процедуру вибору постачальника під час здійснення процесу закупівлі побутової хімії ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття».

Порівняння вище наведених постачальників методом рейтингових оцінок наведено в Додатку Е. За наявними даними найвищий рейтинг у постачальника «Інпак».

Закупівля необхідних підприємству торгівлі товарних ресурсів може здійснюватися у різних постачальників, на різних умовах відносно терміну та форми розрахунків за придбані товари. Ці фактори обумовлюють рівень ризику невиконання зобов'язань постачальника підприємства, а, отже і розмір фінансових втрат підприємства у зв'язку з недобросовісністю його партнерів. Фінансові втрати можуть мати місце у формі реальних збитків (не поставка товару, який оплачено) або у вигляді втраченої вигоди (у зв'язку з погіршенням кон'юнктури споживчого ринку в період затримки поставки товарних ресурсів). Оскільки окремі постачальники характеризуються різними ступенями ризику невиконання своїх зобов'язань, тому проведення аналізу ступеню виконання постачальниками умов угод має вагоме значення для економічної безпеки закупівельної діяльності.

При дослідженні стану виконання постачальниками умов угод розраховують коефіцієнт поставки за наступною формулою [23]:

$$K_{п} = \frac{НТф}{НТпл}, \quad (2.5)$$

де $K_{п}$ – коефіцієнт поставки товарів на підприємство;

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

НТпл. – сума надходження на підприємство, передбачена укладеними угодами.

Аналіз відповідності фактичного обсягу надходження товарів укладеним угодам наведено в табл. 2.7. За даними таблиці впродовж періоду, що досліджується, коефіцієнт поставки в цілому по підприємству дорівнював 0,97.

Таблиця 2.7

Оцінка виконання плану поставки товарів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» у 2019 р.

| Товарна група | Фактичний обсяг надходження товарів, тис.грн. | Плановий обсяг надходження, тис.грн. | Коефіцієнт поставки |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|---------------------|
| М'ясна продукція | 17358,93 | 17358,93 | 1,00 |
| Рибна продукція | 8495,44 | 9234,17 | 0,92 |
| Молочна продукція | 8754,82 | 8754,82 | 1,00 |
| Сиро-ковбасна продукція | 10706,8 | 10925,31 | 0,98 |
| Напівфабрикати заморожені | 18570,59 | 19968,38 | 0,93 |
| Крупи в асортименті | 20561,23 | 21197,14 | 0,97 |
| Напої безалкогольні | 6931,27 | 7616,78 | 0,91 |
| Напої алкогольні | 3250 | 3421,05 | 0,95 |
| Побутова хімія | 13271,24 | 13542,08 | 0,98 |
| Засоби для догляду за тілом | 4609,55 | 4656,11 | 0,99 |
| Одяг та взуття | 15782,05 | 16270,15 | 0,97 |
| Товари для дітей | 1758,87 | 1776,64 | 0,99 |
| Хлібобулочна продукція | 4741,36 | 4741,36 | 1,00 |
| Овочі свіжі та консервовані | 1911,9 | 1971,03 | 0,97 |
| Інші товари | 5223,43 | 5330,03 | 0,98 |
| Всього | 141927,48 | 146763,9888 | 0,97 |

По таким товарним групам як «М'ясна продукція», «Молочна продукція», «Хлібобулочна продукція» план поставки виконано в повному обсязі. Проте по більшості товарних груп коефіцієнт поставки є значно меншим за одиницю, а саме: «рибна продукція», «Сиро-ковбасна продукція», «Напівфабрикати заморожені», «Напої безалкогольні». Отже, постачальники підприємства торгівлі поставили менший обсяг товарних ресурсів, ніж було заплановано. Проте, якщо таке явище носить системний характер, то підприємству торгівлі слід змінити постачальників товарних ресурсів.

Доцільним є дослідження у випадку значення коефіцієнта поставки меншим за одиницю, обсягів втраченого товарообороту та прибутку. Для виконання цих розрахунків використовується формула [23]:

$$ВІПР = \frac{ВТО * Р}{100} \quad (2.6)$$

де ВТО – втрата обсягу товарообороту, тис. грн.;

Р – рівень рентабельності товарообороту, що склався, %;

Розрахунок обсягу втраченого товарообороту та прибутку підприємства наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка втрат товарообороту та прибутку у зв'язку з
недопоставкою товарів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» у 2019 р.**

| Товарна група | Обсяг втраченого товарообороту, тис.грн. | Рентабельність товарообороту,% | Обсяг втраченого прибутку, тис.грн. |
|-----------------------------|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| Рибна продукція | 738,73 | 12 | 88,64 |
| Сиро-ковбасна продукція | 218,51 | 18 | 39,33 |
| Напівфабрикати заморожені | 1397,79 | 15 | 209,66 |
| Крупи в асортименті | 635,91 | 12 | 76,30 |
| Напої безалкогольні | 685,51 | 15 | 102,82 |
| Напої алкогольні | 171,05 | 17 | 29,07 |
| Побутова хімія | 270,84 | 19 | 51,45 |
| Засоби для догляду за тілом | 46,56 | 15 | 6,98 |
| Одяг та взуття | 488,10 | 20 | 97,62 |
| Товари для дітей | 17,77 | 18 | 3,19 |
| Овочі свіжі та консервовані | 59,13 | 15 | 8,86 |
| Інші товари | 106,60 | 12 | 12,79 |
| Всього | 4836,51 | | 726,78 |

За даними таблиці можна зробити висновок про те, що на підприємстві торгівлі організація закупівельною діяльністю не відповідає вимогам економічної безпеки: у зв'язку з недопоставкою товарів підприємство неявно втратило за 2019 рік 4836,51 тис.грн. товарообороту. Тобто менеджеру по закупівлі треба приділити увагу встановленню раціональних господарських зв'язків з постачальниками, які б забезпечували дотримання умов укладених угод.

Це можливо забезпечити як розробленням альтернативних варіантів закупівлі товарів так і переглядом порядку укладання угод. Як показує проведене дослідження укладених угод на підприємстві, у більшості укладених договорів відсутні статті, що регулюють передбачені штрафні санкції за порушення умов договору, що є, безперечно, негативним явищем, та не симулює постачальників виконувати свої зобов'язання у повному обсязі.

Аналізуючи вибір постачальників підприємством ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття», можемо прийти до висновку, що кожний постачальник має свої плюси та мінуси. Завданням закупівельної діяльності є провести аналіз всіх потенційних постачальників та обрати тих, в яких якість є найкращою, однак не потрібно забувати про ціну та інші умови, які надаються кожним постачальником, адже це напряму впливає на економічну безпеку закупівельної діяльності, та у випадку з обранням сумнівного постачальника несе загрозу економічній безпеці.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕЙД ЗАКАРПАТТЯ» З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Широта та повнота асортименту товарів у торговельному підприємстві, ступінь задоволення попиту населення, багато в чому залежить від процесу планування закупівельної діяльності.

Кожне торговельне підприємство повинне раціонально організовувати процес закупівель, активно вести пошук джерел закупівель товарів, щоб досягти запланованих обсягів товарообороту та прибутку [20].

Плануванню закупівель товарів передують систематична робота по вивченню купівельного попиту на товари, постачальників товарів, а також встановлення обсягу товарообороту на плановий період. План обсягу та асортиментної структури закупівель товарів є похідним від плану товарообороту підприємства на відповідний період та плану формування товарних запасів. Плановий обсяг закупівлі товарів визначається на основі планового обсягу надходження товарів на підприємство. Різниця між цими показниками полягає в тому, що обсяг надходження товарів розраховується у роздрібних цінах, у той час як обсяг закупівлі товарів – в цінах їх закупівлі (різниця між цими показниками складає суму торговельних надбавок або комерційний дохід від реалізації товарів) [24].

Для відповідності вимогам безпеки закупівельної діяльності у плановому періоді, підприємству необхідно дотримуватись принципам взаємодії з постачальниками (рис. 3.1).

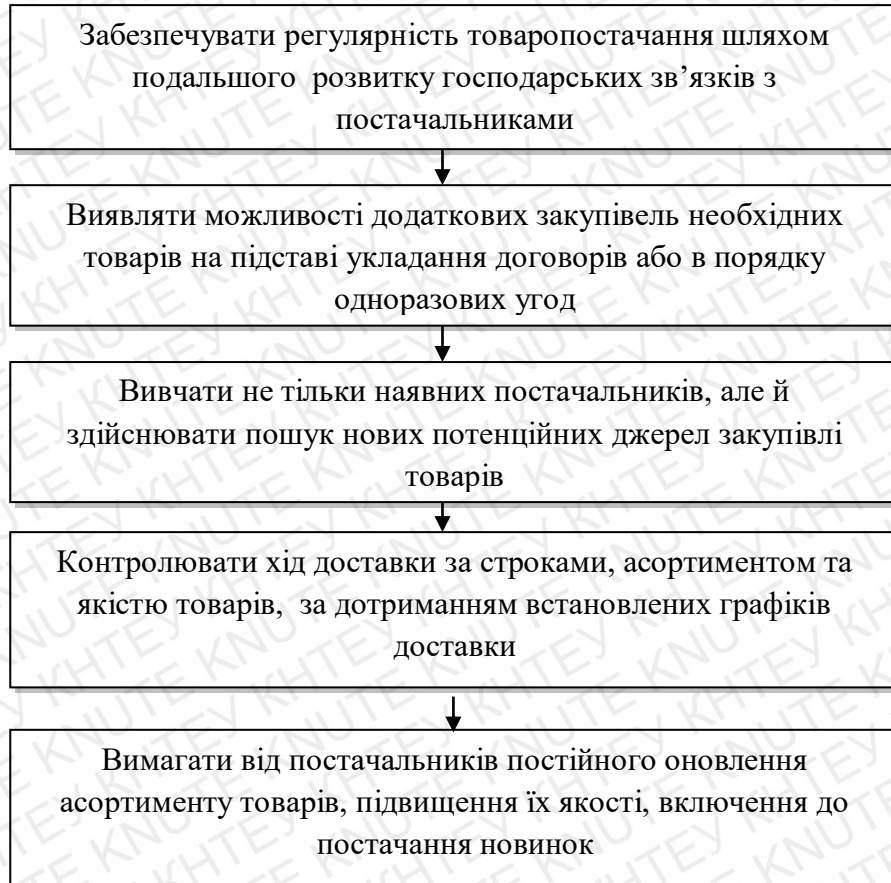


Рис. 3.1. Принципи взаємодії з постачальниками ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» у плановому періоді щодо відповідності вимогам безпеки закупівельної діяльності

Кількість постачальників, які будуть брати участь у поставках кожного виду товарів, залежить від необхідної кількості товарів та кон'юнктури споживчого ринку. Джерелами інформації для складання переліку постачальників є вивчення ринку товарів.

Комерційні працівники підприємства торгівлі повинні добре знати свій економічний район, промисловість, сільське господарство, асортимент виробів, що виробляються на місцевих підприємствах, зокрема на підприємствах харчової промисловості, що знаходяться у Закарпатській області.

Доцільніше робити закупівлі у місцевих постачальників, тому що скорочуються транспортні витрати. Але необхідно вивчити перелік постачальників, що знаходяться в інших регіонах, після чого проводиться розрахунок ефективності договірних відносин. Основним джерелом продовольчих товарів є підприємства харчової промисловості та підприємства

сільського господарства. І тут дуже важливо розвивати зв'язки з усіма можливими постачальниками товарів. Велике значення при виборі того або іншого постачальника споживчих товарів повинне приділятися конкурентоспроможності цих товарів на своєму локальному споживчому ринку. Тут в обов'язковому порядку в розрахунок повинні прийматися якісні параметри пропонованих для реалізації товарів, їхня відповідність існуючому попиту, можливість рекламних заходів і, звичайно ж, ціновий фактор. Усе це характеризує престижність постачальника товарів. Досягнення бажаного результату в значній мірі залежить від правильно і продумано складених контрактів і договорів на постачання конкретних товарів. Важливо передбачити штрафні санкції за порушення постачальниками умов угод.

Організація обліку й контролю за закупівлею товарів - важлива частина економічної безпеки закупівель. Метою оперативного обліку й контролю закупівель та поставки товарів є здійснення повсякденного спостереження за ходом виконання постачальниками договорів поставки для забезпечення своєчасного й безперебійного надходження товарів у узгодженому асортименті, належної якості й кількості.

З огляду на складну ресурсну ситуацію, відсутність чітко налагоджених господарських зв'язків, слабку комерційну підготовку персоналу малих та середніх підприємств торгівлі, обмежені фінансові можливості ускладнюють роботу комерційного працівника.

Обсяги необхідного надходження товарів розраховуються по окремих товарних групах та по підприємству в цілому. Планові розрахунки проводяться за формулою:

$$H = TO + TZ_k - TZ_n + B, \quad (3.1)$$

де, H – плановий обсяг надходження (в роздрібних цінах);

TO – плановий обсяг товарообороту;

TZ_n – фактична сума товарних запасів на початок планового періоду;

TZ_k – сума товарних запасів, які планують на кінець періоду;

В – очікуване вибуття товарів у зв'язку з природним вибуттям та з інших причин.[32]

Розмір іншого вибуття товарів на плановий період визначається за рівнем вибуття, що склався (у попередні періоди), у відсотках від обсягу надходження товарів.

Обсяг закупівлі товарів торговельним підприємством розраховується за такою формулою:

$$OЗ = П - КДр , \quad (3.2)$$

де, ОЗ – обсяг закупівлі товарів торговельним підприємством з їх поставкою в плановому періоді (в цінах їх закупівлі);

П – плановий обсяг надходження товарів на підприємство (в роздрібних цінах);

КДр – запланована сума комерційного доходу від реалізації товарів.

Розрахунки планового обсягу закупівлі товарів проводяться окремо по кожній товарній групі, а потім узагальнюються в цілому по підприємству.

Для забезпечення ефективності управління поставками товарів необхідно, щоб собівартість (закупівельна вартість товарів) зростала в меншій мірі ніж виручка (дохід) від реалізації товарів. Отже, планування обсягів закупівель ґрунтується на плановому обсязі товарообороту та плановому обсязі товарних запасів [4].

Одним з найбільш розповсюджених методів планування обсягу роздрібного товарообороту та його товарної структури є *економіко-статистичний метод*.

Виходячи з того, що: на наступний період не передбачається вагомих змін у підходах до здійснення діяльності підприємства; неможливості від слідкувати зміну доходів покупців підприємства; методом планування товарообороту наступних періодів було обрано економіко-статистичний метод, з вирахуванням середньо кварталних темпів росту товарообороту і їх використання для обчислення планового обсягу товарообороту на 1 квартал 2020 року.

Середній темп росту товарообороту розраховується за середньою геометричною:

$$Tr = \sqrt[n-1]{\frac{TO_n}{TO_1}} * 100, \quad (3.3)$$

де Tr – темп росту товарообороту;

TO_n – товарооборот останнього періоду;

TO_1 – товарооборот першого періоду;

n – кількість періодів.

За цими даними розраховуємо товарооборот плановий на 2020 рік в асортиментному розрізі (табл. 3.1).

Виходячи з закладених тенденцій зміни товарообороту по роках, було визначено плановий обсяг товарообороту ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» на 2020 рік. У 2020 році на підприємстві планується зростання обсягів товарообороту порівняно з 2019 роком. Загальний обсяг товарообороту зросте на 49174,16 тис.грн. – 146054,4 тис.грн у 2019 році до 195228,56 тис.грн. у 2020 році. Збільшення обсягів реалізації відбувається по таких товарних групах як напої алкогольні (на 56,81%), хлібобулочна продукція (на 40,9%), побутова напої безалкогольні (на 43,23%), побутова хімія (39,85%) та деякі інші. У той же час тільки по одній позиції, а саме товари для дітей, планується скорочення обсягу реалізації на 10% у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Для обґрунтування планового розміру товарних запасів можуть бути використані різноманітні методичні підходи. Найбільшу групу становлять економіко-статистичні методи, які ґрунтуються на вивченні рівня товарних запасів, що склався за минулі періоди, врахуванні впливу окремих факторів на швидкість обороту товарів

Таблиця 3.1

Результати розрахунку планового обсягу товарообороту ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» на 2020 рік

| Товарна група | Фактичний товарооборот, тис.грн. | | | Середньорічний темп росту товарообороту, % | Товарооборот плановий на 2020 р., тис.грн. |
|-----------------------------|----------------------------------|----------------|-----------------|--|--|
| | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| М'ясна продукція | 9704,52 | 11325,41 | 17863,47 | 135,67 | 24236,04 |
| Рибна продукція | 6130,75 | 6483,80 | 8742,36 | 119,41 | 10439,66 |
| Молочна продукція | 4748,83 | 5758,38 | 9009,28 | 137,74 | 12409,15 |
| Сиро-ковбасна продукція | 6080,66 | 6985,22 | 11017,99 | 134,61 | 14831,27 |
| Напівфабрикати заморожені | 11450,33 | 12840,64 | 19110,34 | 129,19 | 24688,45 |
| Крупи в асортименті | 11699,76 | 12053,80 | 21158,84 | 134,48 | 28454,39 |
| Напої безалкогольні | 3477,10 | 4247,94 | 7132,72 | 143,23 | 10215,85 |
| Напої алкогольні | 1360,13 | 1537,61 | 3344,46 | 156,81 | 5244,43 |
| Побутова хімія | 6982,99 | 7894,45 | 13656,97 | 139,85 | 19099,00 |
| Засоби для догляду за тілом | 2557,99 | 2868,57 | 4743,53 | 136,18 | 6459,57 |
| Одяг та взуття | 8727,30 | 8991,37 | 16240,76 | 136,42 | 22154,88 |
| Товари для дітей | 2234,67 | 1466,82 | 1809,99 | 90,00 | 1628,95 |
| Хлібобулочна продукція | 2457,56 | 2397,29 | 4879,17 | 140,90 | 6874,91 |
| Овочі свіжі та консервовані | 1129,98 | 1081,62 | 1967,47 | 131,95 | 2596,13 |
| Інші товари | 4467,83 | 4643,65 | 5375,25 | 109,69 | 5895,89 |
| Всього | 83210,4 | 90578,4 | 146054,4 | | 195228,56 |

Основними економіко-статистичними методами, що використовуються при плануванні товарних запасів є: планування товарних запасів з врахуванням їх середньої зміни (відносної чи абсолютної), планування товарних запасів з використанням коефіцієнтів еластичності, планування товарних запасів на основі індексного методу, планування товарних запасів на основі методу пропорційного відхилення. [41]

Визначення планового обсягу товарних запасів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» на 2020 р. (Додаток Ж) було здійснено з використанням коефіцієнту еластичності. Планування товарних запасів за цим методом здійснюється наступним чином:

Розраховуються значення коефіцієнтів еластичності зміни товарних запасів i -ої групи при зміні товарообороту на 1% ($K_{ел}$):

$$K_{ел} = \frac{T_{пр}T_{3i}}{T_{пр}T_{Oi}}, \quad (3.4)$$

де $T_{пр}T_{3i}$ – темп приросту товарних запасів i -ої групи;

$T_{пр}T_{Oi}$ – темп приросту обсягу продажу товарів i -ої групи.

Далі визначається темп приросту обсягу товарообороту у цілому по підприємству торгівлі та в розрізі окремих груп товарів в плановому періоді ($T_{пр}T_{Oпл}$).

Диференціація планового приросту загального обсягу товарообороту за окремими групами товарів і розрахунок на цій основі прогнозного розміру товарних запасів по окремим товарним групам було здійснено за формулою:

$$T_{3пл} = \frac{T_{3звi} * (100 + K_{елi} * T_{пр}T_{Oпл})}{100}, \quad (3.5)$$

де, $T_{3звi}$ – запаси товарів i -ої групи в звітному періоді.

Виходячи з вищенаведених спланованих даних розраховуються планові обсяги закупівель товарів на 2020 рік (табл. 3.2).

За даними розрахунків товарних запасів на плановий період можна зробити висновок, що загальний обсяг товарних запасів досліджуваного торговельного підприємства у 2020 році становитиме 29509,33 тис.грн., що на 7488,1 тис.грн. або на 34% перевищує обсяг 2019 року. Зростання обсягу товарних запасів спостерігається по всій кількості товарних груп, окрім товарів для дітей, а найбільш суттєво, як очікується, в плановому періоді зросте обсяг товарних запасів алкогольних напоїв – на 71,58.%. Також, значною мірою, планується зростання товарних запасів по безалкогольних напоях та побутовою хімією – більш ніж на половину. Така тенденція пов'язана з тим, що ці товари, а саме алкогольні та безалкогольні напої користуються все більшою популярністю серед споживачів. Що стосується групи товарів побутової хімії, то зріст запасів цієї продукції на підприємстві ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» обумовлений тим, що в переважній більшості такі товари мають великий термін придатності та підприємство не зобов'язане продати їх в найкоротші строки, тому побутова хімія може знаходитися довгий термін на складі підприємства.

Найменше очікується зростання товарних запасів по товарних групах: інші товари (10,36%) та рибна продукція (23,49%). Що стосується цих товарів, то така невелика, по зрівнянню з іншими товарними групами, зміна, обумовлена збільшенням орієнтації споживачів саме на м'ясні продукти. Це ми можемо бачити по даних товарообороту, де м'ясна продукція реалізується все більшими темпами. По категорії рибна продукція теж є позитивна тенденція зміни товарообороту, але по зрівнянню з м'ясною продукцією, вона є не такою значною (35% та 19% відповідно).

Загалом, товарні запаси по підприємству помітно зростають у 2020 році.

Результати розрахунку планового обсягу закупівель товарів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» на 2020 рік

| Товарна група | Планова зміна обсягу товарних запасів, тис.грн. | Плановий обсяг товарообороту, тис.грн. | Рівень іншого вибуття, % від товарообороту | Плановий обсяг іншого вибуття, тис.грн. | Плановий обсяг надходження товарів, тис.грн. | Рівень комерційного доходу, % | Плановий обсяг закупівлі товарів, тис.грн |
|-----------------------------|---|--|--|---|--|-------------------------------|---|
| Мясна продукція | 777,53 | 24236,04 | 0,20 | 48,47 | 23506,99 | 31,12 | 17927,84 |
| Рибна продукція | 371,79 | 10439,66 | 0,20 | 20,88 | 10088,76 | 25,65 | 8029,25 |
| Молочна продукція | 171,64 | 12409,15 | 0,20 | 24,82 | 12262,33 | 22,33 | 10023,98 |
| Сиро-ковбасна продукція | 512,95 | 14831,27 | 0,2 | 29,66 | 14347,98 | 28,29 | 11184,02 |
| Напівфабрикати заморожені | 930,13 | 24688,45 | 0,15 | 37,03 | 23795,35 | 32,92 | 17902,01 |
| Крупи в асортименті | 1190,05 | 28454,39 | 0,10 | 28,45 | 27292,80 | 26,97 | 21495,47 |
| Напої безалкогольні | 700,78 | 10215,85 | 0,2 | 20,43 | 9535,50 | 25,73 | 7584,11 |
| Напої алкогольні | 452,79 | 5244,43 | 0,15 | 7,87 | 4799,51 | 35,00 | 3555,19 |
| Побутова хімія | 1643,08 | 19099,00 | 0,12 | 22,92 | 17478,84 | 34,79 | 12967,46 |
| Засоби для догляду за тілом | 296,27 | 6459,57 | 0,10 | 6,46 | 6169,76 | 31,81 | 4680,80 |
| Одяг та взуття | 1052,20 | 22154,88 | 0,12 | 26,59 | 21129,27 | 29,89 | 16267,05 |
| Товари для дітей | -42,88 | 1628,95 | 0,10 | 1,63 | 1673,46 | 30,01 | 1287,18 |
| Хлібобулочна продукція | 160,81 | 6874,91 | 0,10 | 6,87 | 6720,97 | 23,91 | 5424,07 |
| Овочі свіжі та консервовані | 74,85 | 2596,13 | 0,20 | 5,19 | 2526,47 | 25,21 | 2017,79 |
| Інші товари | 52,00 | 5895,89 | 0,20 | 11,79 | 5855,68 | 24,90 | 4688,29 |
| Всього | 8343,97 | 195228,56 | 0,15 | 299,07 | 187183,65 | 28,57 | 145034,51 |

Загальний обсяг закупівлі товарів, як свідчать дані табл. 3.2, у 2020 році становитиме 145034,51 тис.грн. Найбільший обсяг закупівлі товарів на ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» передбачається по групі крупи в асортименті – 21495,47 тис.грн., напівфабрикати заморожені – 17902,01 тис.грн., м'ясна продукція – 17927,84 тис. грн.

Найменший обсяг закупівлі передбачається по товарній групі товари для дітей – 1287,18 тис. грн., а також овочі свіжі та консервовані – 2017,79 тис.грн. та напої алкогольні – 3555,19 тис. грн. Хоча алкогольні напої і є однією з товарних груп з найменшими обсягами закупівель, проте в цієї групи є хороша позитивна динаміка як по збільшенню товарообороту, так і по збільшенню запасів. Що стосується групи товарів для дітей, то тут бачимо загальну негативну динаміку. Саме по цій групі йде спад обсягів реалізації протягом останніх років, а в 2020 році планується продовження цієї тенденції.

У цілому у плановому періоді зберігається продовольча орієнтація досліджуваного торговельного підприємства. Це пов'язано з тим, що ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» є вже визнаним брендом на ринку продажу продовольчих товарів Закарпаття. Тому, збільшення товарообороту по підприємству з року в рік є наслідком визнання підприємства на ринку. Адже ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» визнається серед покупців як одне з найкращих підприємств торгівлі по критерію «ціна-якість».

Що стосується покращення економічної безпеки закупівельної діяльності, то слід звернути увагу на такі аспекти, як придбання товарів за сприятливою ціною, яка не перевищує ринкову, поставка товарів належної якості, чітке документування процесу закупівлі, вимога своєчасного постачання товарів від постачальника, купівля необхідного обсягу товарів, враховуючи їх термін придатності, постачання товарів, вигідним для підприємства способом.

Загалом, підприємство успішно веде діяльність на ринку, але для більш ефективного ведення закупівельної діяльності з метою досягнення встановленого рівня економічної безпеки потрібно покращувати деякі процеси, а саме:

- купувати необхідний обсяг ресурсів;
- придбання ресурсів за ціною, що не перевищує ринкову;
- поставка товарів належної якості;
- своєчасне надходження товарів необхідного обсягу, та їх доставка вигідним для підприємства способом;
- організація розрахунків з постачальником, необхідним для підприємства способом;
- належне документальне оформлення надходжень та розрахунків;
- збереження прийнятної кількості товарів з урахуванням їх граничного терміну.

Компанія «Рітейл Трейд Закарпаття» використовує такі основні інформаційні системи:

- 1) SAP (HeiCORE Single Client - SAP) - основна інформаційна система компанії. SAP складається з набору прикладних модулів, які підтримують різні бізнес-процеси компанії і інтегровані між собою в масштабі реального часу;
- 2) HDS-system (PoA) - система по створенню і підтвердженню довіреностей;
- 3) Bar Code - система штрих-кодування, призначена для автоматизації процесів складської логістики, обмін з SAP за документами відвантаження;

На жаль, не всі відділи мають платформу SAP. Така ситуація становить велику загрозу підприємству та породжує ряд проблем. Система SAP налаштовується під підприємство і має структуру, в якій все розкладено по полицях, і якщо якоїсь деталі не вистачає, то система не працює на 100%.

Така часткова автоматизація призводить до ряду проблем:

- 1) управління логістичними ресурсами не налагоджено;
- 2) керівникам важко приймати рішення;
- 3) департаменти втрачають зв'язок між собою;
- 4) важко відстежити логістичний бізнес-процес;
- 5) час на організацію постачань збільшується;
- 6) часткова автоматизація вирішує лише окремі локальні завдання;

- 7) грошові ресурси використовуються неефективно (через відсутність в термін вивіреної інформації).

Шляхи вдосконалення інформаційного забезпечення закупівельних процесів ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» можуть бути різними: від покупки додаткових модулів до впровадження абсолютно нової автоматизованої системи управління.

Доцільно розглянути наступні варіанти удосконалення закупівельної діяльності в системі управління ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття»:

- 1) Купівля та впровадження нової автоматизованої системи управління.

Коли запроваджена система управління підприємства починає не справлятися зі своїми завданнями, потрібно почати думати про придбання нової автоматизованої системи управління.

Причини покупки нової автоматизованої системи управління:

- 1) функціоналу нинішньої системи недостатньо для роботи підприємства;
- 2) автоматизована система управління підприємства технічно застаріла;
- 3) система управління погано взаємодіє, конфліктує з іншими системами підприємства;
- 4) розширення діяльності підприємства, поява нових видів послуг.

Завжди потрібно пам'ятати, що без суворої організації проекту впровадження і планомірного виконання необхідних робіт домогтися успішного функціонування системи неможливо. Керівництво підприємства має усвідомлювати, що рівень кваліфікації і здатності співробітників, що залучаються до впровадження, будуть безпосередньо впливати на остаточний результат.

Плюси цього варіанту впровадження нової автоматизованої системи управління підприємства «Рітейл Трейд Закарпаття»:

- 1) усунення вже існуючих помилок;
- 2) підвищення рівня автоматизації підприємства;
- 3) збільшення функціональних можливостей;

4) підвищення швидкості і якості закупівель за рахунок підвищення автоматизації.

Мінуси:

- 1) витрати на покупку і впровадження автоматизованої системи управління дуже високі;
- 2) час на навчання персоналу і його вартість;
- 3) незадоволеність співробітників через зміну автоматизованої системи управління.

Даний варіант, на думку автора, не підходить ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття». Купівля та впровадження нової системи, навчання персоналу, покупка нового устаткування буде коштувати дуже дорого, і підприємство, не маючи достатньої суми коштів у вільному розпорядженні, не може собі дозволити йти на такі витрати і ризики.

2) Впровадження нових або додаткових модулів, систем для автоматизації закупівельних функцій та процесів.

Одним з важливих вимог до системи управління підприємства є здатність взаємодіяти з великою кількістю продуктів і рішень різних постачальників. Тільки в цьому випадку компанія має можливість створити комплексну систему, що складається з найбільш відповідних їй компонентів, і легко її модернізувати.

Необхідність впровадження або інтеграції нової системи управління закупівлями з автоматизованою системою управління виникає, коли підприємство починає розширювати свою діяльність.

У даного варіанту вдосконалення закупівельної діяльності високі ризики, тому що не кожна система управління закупівлями здатна працювати з автоматизованою системою управління підприємства без конфліктів і безперерійно здійснювати обмін даними. Така ситуація трапляється, коли той чи інший підрозділ підприємства працює в повністю автономному режимі. Оскільки одна з причин впровадження автоматизованої системи управління

закупівлями - якраз забезпечення узгодженості дій різних відділів для підвищення ефективності, такий варіант зустрічається рідко.

Купівля та впровадження додаткових систем управління закупівлями дозволить «Рітейл Трейд Закарпаття» скоротити час на виконання окремих функцій, підвищити рівень автоматизації складу.

У цього варіанту є свої переваги та недоліки. До переваг можна віднести: витрати на покупку і впровадження додаткових модулів і систем буде коштувати набагато дешевше, ніж на впровадження абсолютно нової системи; час на навчання персоналу піде небагато, так як ці системи автоматизують лише окремі функції персоналу; зросте якість і швидкість виконання тих робіт, які були автоматизовані завдяки цим системам. До недоліків можна віднести: не усуває існуючі проблеми автоматизованої системи управління; втрата часу на оновлення системи; час на налагодження зв'язку з уже існуючими автономними системами може виявитися тривалим.

Виходячи з приведених двох варіантів, пропонується використовувати другий варіант. Перший варіант не підходить через високу вартість впровадження і експлуатації, високих витрат на нове обладнання і навчання персоналу. Купівля додаткових систем управління закупівлями дозволить автоматизувати ті функції, які ще не були автоматизовані і допоможе підвищити продуктивність праці відділу закупівель «Рітейл Трейд Закарпаття».

Отже, розрахувавши плановий обсяг товарообороту та закупівлі товарів, бачимо, що підприємство зберігатиме позитивну тенденцію зростання продажу товарів і у 2020 році. Очікується, що обсяг закупівель зросте до 145034,51 тис. грн., що є дуже хорошим прогнозом для підприємства.

Що стосується шляхів підвищення ефективності закупівельної діяльності з урахуванням вимог до економічної безпеки, то необхідно підвищувати рівень автоматизації підприємства, зокрема і процесів, що відносяться до закупівельної діяльності. Слід ввести прозору систему, за допомогою якої можна слідкувати за правильністю ведення закупівельної діяльності на підприємстві та відслідковувати проблемні місця. Потрібно зменшувати рівень

впливу окремого співробітника відділу закупівель, з метою запобігання вигоди цього співробітника, яку він може отримати в разі організації співпраці з сумнівним та не вигідним постачальником. Це в свою чергу дуже негативно може впливати на економічну безпеку як закупівельної діяльності, так і підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі досягнуті поставлені цілі і вирішені сформульовані завдання. На підставі проведених експериментально-теоретичних досліджень можна зробити наступні висновки.

Закупівельна діяльність є основою комерційної діяльності в торгівлі. Основне завдання, яке вирішується в процесі закупівлі, - придбання необхідних товарів у відповідній кількості, за потрібною ціною, з доставкою в потрібний час і місце. На сьогоднішній день управління закупівлями має таке ж велике значення для успішної роботи торгового підприємства, як і планування ринків збуту.

В якості об'єкта дослідження для даної роботи обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Рітейл Трейд Закарпаття», основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, та іншими непродовольчими товарами.

Економічна безпека закупівельної діяльності на підприємстві є дуже важливим чинником. Підприємство характеризується надійною роботою з постачальниками, економічно вигідними угодами, ефективним веденням закупівельної діяльності, що характеризується своєчасним постачанням якісних товарів та в необхідній кількості. З точки зору економічної безпеки процесу закупівель, то дане підприємство є досить ефективним.

Обсяг продажу ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» в грошову виразі стрімко зростає за реалізований період 2017-2019 роки. Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність продажу. У 2019 році порівнянні з 2018 роком відбулося незначне зниження на 0,41%. Інші показники рентабельності мають таку ж динаміку, як рентабельність продажів. Витрати на 1 грн. чистої виручки від залишилися незмінними. В цілому на підприємстві спостерігається середній рівень показників рентабельності продажів.

Більшість основних засобів на підприємстві в поганому технічному стані, адже коефіцієнт зносу станом за 2019 рік становить 58%. Коефіцієнт придатності показує, що станом за 2019 рік 42% основних засобів були придатними для експлуатації в процесі господарської діяльності. Отже, основні засоби потребують технічного оновлення та переоснащення. Фондовіддача показує обсяг продукції в розрахунку на 1 грн. вартості основних засобів. У 2019 році у ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» спостерігається збільшення цього показника на 1,49, що свідчить про збільшення ефективності використання основних засобів.

В рамках другого розділу описаний процес аналізу та вибору постачальника товарів категорії побутової хімії. За результатами дослідження постачальником побутової хімії ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» доцільно обрати компанію «Інпак»

У рамках третього розділу були визначені оптимальні розміри замовлень для всіх видів товару.

Шляхи вдосконалення управління закупівельною діяльністю ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття» можуть бути різними: від покупки додаткових модулів управління закупівлями до впровадження абсолютно нової автоматизованої системи управління. Виходячи з приведених двох варіантів, пропонується використовувати другий варіант. Перший варіант не підходить через високу вартість впровадження і експлуатації, високих витрат на нове обладнання і навчання персоналу. Купівля додаткових систем управління закупівлями дозволить автоматизувати ті функції, які ще не були автоматизовані і допоможе підвищити продуктивність праці відділу закупівель «Рітейл Трейд Закарпаття».

Що стосується покращення економічної безпеки закупівельної діяльності, то слід звернути увагу на такі аспекти, як придбання товарів за сприятливою ціною, яка не перевищує ринкову, поставка товарів належної якості, чітке документування процесу закупівлі, вимога своєчасного постачання товарів від постачальника, купівля необхідного обсягу товарів, враховуючи їх термін придатності, постачання товарів, вигідним для підприємства способом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. –2017. –Вип. 12(1). –с. 6-9.
2. Башкіна А. С. Управління процесом оптимізації міжнародних закупівель підприємства (на прикладі ТОВ «Група компаній «Фокстрот»): магістерська дисертація / А. С. Башкіна. – Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2018. – 116 с.
3. Безугла Л. С. Маркетинг закупівель : навч. посіб. / Л. С. Безугла, Н. І. Демчук. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. – 240 с.
4. Брагіна Л. А. Економіка торговельного підприємства: Торгівельна справа: посібник...: ИНФРА-М, 2008. – 263
5. Вишневська О. А. Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим підприємством / О. А. Вишневська, А. О. Волошина // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2019. - Вип. 34. - С. 50-53.
6. Власюк О. С., Сухоруков А. І., Недін І. В. Система економічної безпеки держави [Текст] ; Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки. – К. : Стилос, 2010. – 684 с.
7. Гаджинский А.М. Логістика: Підручник для вищ. і сер. спец. навчальних закладів.- М.: ІОЦ «Маркетинг», 2009. - 228 с.
8. Геєць В. М., Кизим М.О., Клебанова Т.С. та ін. ; За ред.: Геєць В.М.] Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство [Текст] : монографія; Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 239 с.

9. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної ради України, Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/436-15>
10. Гукалюк А. Ф. Логістичне управління запасами як складова логістичного управління підприємством / А. Ф. Гукалюк, В. І. Кацьма // Економічний аналіз. - 2017. - Т. 27(2). - С. 130-138.
11. Густаво Піга, Джанкарло Спаньоло, Нікола Дімітрі. Посібник з закупівель, 2016. – 170 с.
12. Донець Л., Ващенко Н.. Економічна безпека підприємства. Центр навчальної літератури. 2008. - 200с.
13. Евтодиева Т.Е. Стратегическое управление закупками в логистике / Т. Е. Евтодиева //Логистика: современные тенденции развития: материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2017. – С. 143-146.
14. Евтодиева Т.Е. Стратегические постулаты закупочной логистики / Т. Е. Евтодиева // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). – Изд-во Головки С.М. – 2017. – №1. – С.6.
15. Іванюта Т., Заїчковський А. Економічна безпека підприємства. Центр навчальної літератури. 2009.- 243 с.
16. Конащук Н.Е.Теоретичні засади здійснення публічних закупівель / Н.Е. Конащук // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”; [редкол.: І. М. Рєпіна (відп. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. - № 39. - С. 88–97.
17. Корнійчук А. А. Проблеми і перспективи розвитку комерційної діяльності торговельних підприємств / А. А. Корнійчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 1. - С. 71-75.
18. Коцко Т. А. Розвиток підприємства на засадах концепції екологічного маркетингу / Т. А. Коцко, О. В. Ковальчук. // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". – 2020. – №5. – С. 1–15.

19. Кушнір О. К. Планування гуртових закупівель товарів у закордонних фірм / О. К. Кушнір, В. Р. Чаплінський // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1214-1217.
20. Лазебна О., Головачук Т.І. Обґрунтування необхідного обсягу надходження і планового обсягу закупівлі товарів. Чернівці. 2018. – 24 с.
21. Левон С. Б. Управління системою публічних закупівель: досвід ЄС та практика України / С. Б. Левон // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. - 2019. - № 1. - С. 47-52.
22. Лисова А. Е. Использование информационных технологий в закупочной деятельности торгового предприятия / А. Е. Лысова, Е. С. Трушкова. // Вектор экономики. – 2018. – №11. – С. 10–27.
23. Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань: навч. посіб. / Л.О.Лігоненко, І.В. Височин. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2010. – 456 с.
24. Марцин В.С. Економіка торгівлі: Підручник - К.: Знання, 2006. - 402с
25. Миндич Д. А. Рынок ЭТП: обрести второе дыхание / Д. А. Миндич // Электронная торговля. – 2017. – № 3 – С. 10–14.
26. Олійник Т. І. Оптимізація виробничих систем — перехід до бережливого виробництва: теоретичний аспект становлення та розвитку вітчизняних підприємств / Т. І. Олійник, К. І. Копильченко // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 23. - С. 65-68.
27. Осадча Г. Г. Методологічні підходи управління виробничими запасами / Г. Г. Осадча, І. С. Щербатюк // Інфраструктура ринку. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. – 2018. – Вип. 19. – С. 541–547.
28. Полтавець Н.О. Інформаційно-аналітична підтримка управління запасами підприємства на базі 1С: підприємство / Н. О. Полтавець, Т. М. Білоусько // Збірник наукових статей магістрів спеціальностей

«Документознавство та інформаційна діяльність», «Готельно-ресторанна справа», «Курортна справа», «Технології в ресторанному господарстві» ПУЕТ. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 52-57.

29. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон від 06.02.2018 №2275-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.

30. Прозорова Н. В. Логістична система як фактор ефективного управління матеріальними запасами [Електронний ресурс] / Н. В. Прозорова. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.1/236.pdf>.

31. Пушкарев И. В. Совершенствование управления закупочной деятельностью корпорации и его правового обеспечения : магистерская диссертация / И. В. Пушкарев ; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Институт "Высшая школа экономики и менеджмента", Кафедра правового регулирования экономической деятельности. — Екатеринбург, 2018. — 74 с.

32. Садовский Г. Л. Подход к оценке рисков при принятии решений по управлению закупками в промышленности [Електронний ресурс] / Г. Л. Садовский. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://ptsj.ru/catalog/econom/hidden/91.html>.

33. Синиця Т. В. Шляхи оптимізації закупівельної діяльності підприємств / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Сер. Економіка : вих. щоріч. / Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. – Харків : Прапор, 2017. – Вип. 17. – С. 106–115.

34. Слободяник А. М. Принципи електронізації публічних закупівель / Анна Миколаївна Слободяник // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 273-281.

35. Сушлова А.А. Управление закупками в процессе принятия управленческих решений. – М.: Русайнс, 2017.

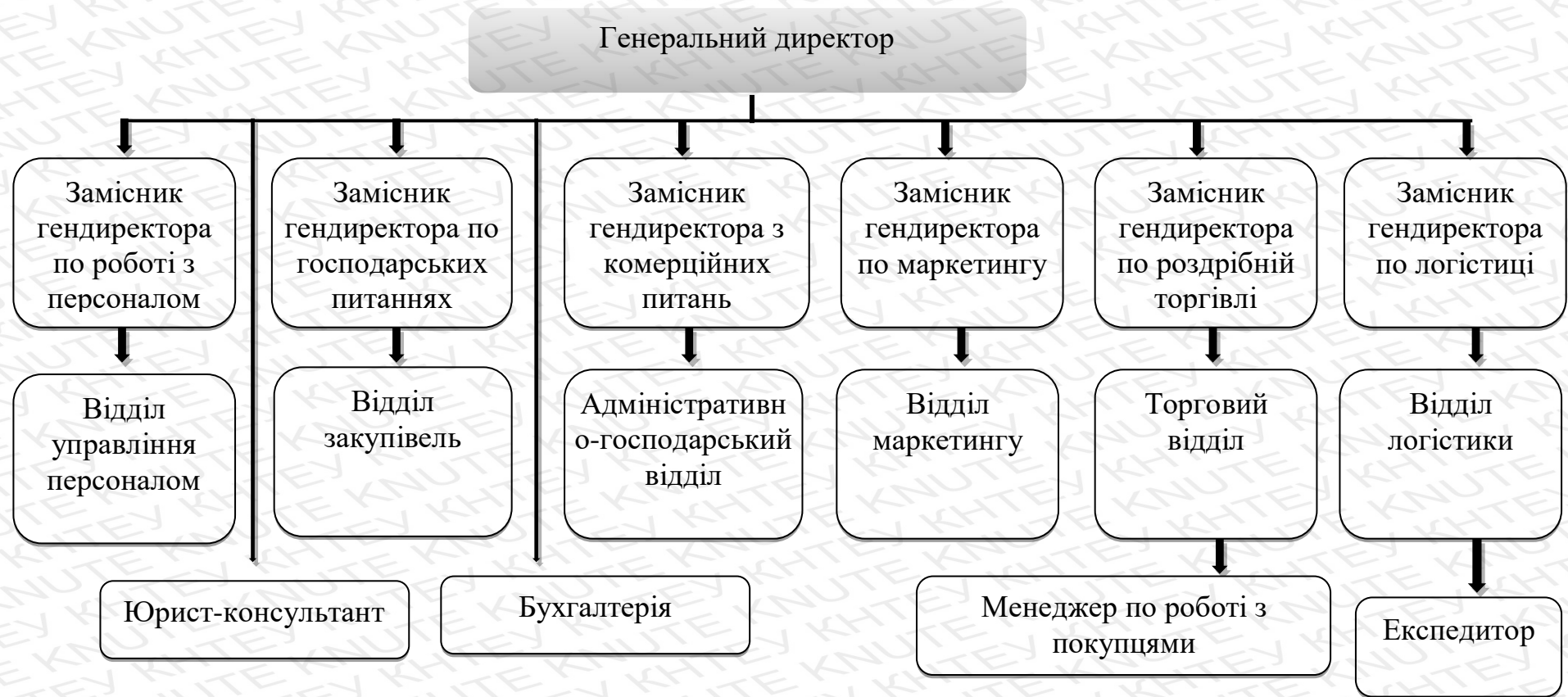
36. Фрейзер Джонсон, Майкл Ліндерс , Харольд Фірон , Анна Флінн. Управління закупівлями та поставками. 2018. – 211 с.
37. Хохлова Н. М. Экономические и финансовые механизмы инновационного развития цифровой экономики : сб. науч. ст. В 2 ч. Ч. 2 / — Минск, 2019. — С. 259-262
38. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]// Відомості Верховної Ради України 18.12.2016 – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv/page>
39. Чуприна Л. В. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством / Л. В. Чуприна, В. М. Намазова // Молодий вчений. - 2017. - № 4. - С. 784-788.
40. Швець Ю. О. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості впровадження / Ю. О. Швець, А. О. Андрієнко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 58. - С. 217-225.
41. Швиданенко Г. О., Криворучкіна О. В., Матукова Д. Г. Розвиток підприємства на еколого-економічних засадах : монографія. –Київ. –КНЕУ, 2017. –184 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Бізнес-процес закупівель на підприємстві [33]

| Процес | Формування плану закупівель | Визначення вимог до постачальника | Попередній кваліфікаційний відбір | Підготовка стратегії закупівель і вибір методу закупівлі | Підготовка конкурсної документації | Проведення закупівельних процедур | Укладання договору | Контроль виконання обов'язків |
|---------------------------------|-----------------------------------|---|---|---|---|--|---|--|
| Ініціатор | Формування річного плану потреб | - Запит інформації, формування технічних вимог - Формування попереднього списку постачальників | - Відбір постачальників, відповідають кваліфікаційним критеріям - Формування списку постачальників | Формування підходів до проведення закупівлі, стратегії закупівлі, а також вибір методу закупівлі та визначення контрольних термінів закупівельної процедури | Підготовка та узгодження основної закупівельної документації | - Підготовка технічної оцінки постачальників - Підготовка висновку щодо вибору постачальників - Підготовка фінансової оцінки постачальників і організація всіх етапів проведення закупівлі | Контроль за дотриманням всіх етапів проведення конкурсів, укладення договору і вибір нового постачальника в разі відмови переможця конкурсу | Підготовка документації для вибору нового постачальника без проведення конкурсних процедур |
| Закупник | Аналіз та узгодження плану потреб | - Загальний огляд ринку, формування фінансових вимог | - Узгодження результатів попереднього відбору | | | | | |
| Робоча група конкурсної комісії | - | - | - | - | - | В рамках повноважень конкурсної комісії | - | - |
| Конкурсна комісія | - | - | - | - | Відкриття закупівельної процедури (твердження методу закупівлі та документації) | Закриття конкурсної процедури та затвердження постачальника | - | Затвердження зміни результатів конкурсних процедур |



Баланс за 2016-2019 рр.

тис. грн.

| Актив | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи: | – | – | – | – |
| первісна вартість | – | – | – | – |
| накопичена амортизація | – | – | – | – |
| Незавершені капітальні інвестиції | 106 | 106 | 6701 | 6701 |
| Основні засоби: | 15968 | 17993 | 21114 | 24044 |
| первісна вартість | 43644 | 48693 | 54725 | 57110 |
| знос | 27676 | 30700 | 33611 | 33066 |
| Інвестиційна нерухомість: | – | – | – | – |
| первісна вартість | – | – | – | – |
| знос | – | – | – | – |
| Довгострокові біологічні активи: | 214 | 138 | 90 | 85 |
| первісна вартість | 214 | 138 | 90 | 85 |
| накопичена амортизація | – | – | – | – |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | – | – | – | – |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | – | – | – | – |
| інші фінансові інвестиції | – | – | – | – |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | – | – | – | – |
| Відстрочені податкові активи | – | – | – | – |
| Гудвіл | – | – | – | – |
| Відстрочені аквізиційні витрати | – | – | – | – |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | – | – | – | – |
| Інші необоротні активи | – | – | – | – |
| Усього за розділом I | 16288 | 18237 | 27905 | 30830 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 14119 | 24310 | 44798 | 28091 |
| Виробничі запаси | 10764 | 19313 | 43567 | 25024 |
| Незавершене виробництво | 2722 | 4500 | 652 | 2528 |
| Готова продукція | 564 | 445 | 535 | 496 |
| Товари | 69 | 52 | 44 | 43 |
| Поточні біологічні активи | 618 | 538 | 601 | 1241 |
| Депозити перестраховування | – | – | – | – |
| Векселі одержані | – | – | – | – |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 2796 | 1400 | 5222 | 4861 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | — | — | — | — |
| за виданими авансами | — | — | — | — |
| з бюджетом | — | — | — | 108 |
| у тому числі з податку на прибуток | — | — | — | — |
| з нарахованих доходів | — | — | — | — |
| із внутрішніх розрахунків | — | — | — | — |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 88 | 380 | 579 | 111 |
| Поточні фінансові інвестиції | — | — | — | — |
| Гроші та їх еквіваленти | 2253 | 696 | 1536 | 1987 |
| Готівка | 2 | 3 | 1 | 4 |
| Рахунки в банках | 2251 | 693 | 1535 | 1983 |
| Витрати майбутніх періодів | — | — | — | — |
| Частка перестраховика у страхових резервах | — | — | — | — |
| у тому числі в: | — | — | — | — |
| резервах довгострокових зобов'язань | — | — | — | — |
| резервах збитків або резервах належних виплат | — | — | — | — |
| резервах незароблених премій | — | — | — | — |
| інших страхових резервах | — | — | — | — |
| Інші оборотні активи | — | — | — | — |
| Усього за розділом II | 19874 | 27324 | 52736 | 36399 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | — | — | — | — |
| Баланс | 36162 | 45561 | 80641 | 67229 |

| Пасив | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------|-------|-------|-------|
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1140 | 1140 | 1140 | 1140 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | — | — | — | — |
| Капітал у дооцінках | — | — | — | — |
| Додатковий капітал | 15777 | 15777 | 15777 | 15777 |
| Емісійний дохід | — | — | — | — |
| Накопичені курсові різниці | — | — | — | — |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Резервний капітал | – | – | – | – |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 13752 | 16465 | 21701 | 26599 |
| Неоплачений капітал | – | – | – | – |
| Вилучений капітал | – | – | – | – |
| Інші резерви | – | – | – | – |
| Усього за розділом I | 30669 | 33382 | 38618 | 43516 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | – | – | – | – |
| Пенсійні зобов'язання | – | – | – | – |
| Довгострокові кредити банків | – | – | – | – |
| Інші довгострокові зобов'язання | 55 | 47 | 47 | 47 |
| Довгострокові забезпечення | – | – | – | – |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | – | – | – | – |
| Цільове фінансування | – | – | – | – |
| Благодійна допомога | – | – | – | – |
| Страхові резерви, у тому числі: | – | – | – | – |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду) | – | – | – | – |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду) | – | – | – | – |
| резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду) | – | – | – | – |
| інші страхові резерви; (на початок звітної періоду) | – | – | – | – |
| Інвестиційні контракти; | – | – | – | – |
| Призовий фонд | – | – | – | – |
| Резерв на виплату джек-поту | – | – | – | – |
| Усього за розділом II | 55 | 47 | 47 | 47 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | – | 10544 | 17808 | 17591 |
| Векселі видані | – | – | – | – |
| Поточна кредиторська заборгованість: | – | – | – | – |
| за довгостроковими зобов'язаннями | – | – | – | – |
| за товари, роботи, послуги | 3877 | 991 | 23428 | 5514 |
| за розрахунками з бюджетом | 1412 | 269 | 423 | 206 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| за у тому числі з податку на прибуток | – | – | – | – |
| за розрахунками зі страхування | 15 | 71 | 59 | 50 |
| за розрахунками з оплати праці | 127 | 252 | 254 | 301 |
| за одержаними авансами | – | – | – | – |
| за розрахунками з учасниками | – | – | – | – |
| із внутрішніх розрахунків | – | – | – | – |
| за страховою діяльністю | – | – | – | – |
| Поточні забезпечення | – | – | – | – |
| Доходи майбутніх періодів | – | – | – | – |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | – | – | – | – |
| Інші поточні зобов'язання | 7 | – | 4 | 4 |
| Усього за розділом III | 5438 | 12132 | 41976 | 23666 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | – | – | – | – |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | – | – | – | – |
| Баланс | 36162 | 45561 | 80641 | 67229 |

Звіт про фінансові результати за 2016-2019 рр.

тис. грн.

I. Фінансові результати

| Стаття | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 69342 | 75482 | 121712 |
| Чисті зароблені страхові премії | – | – | – |
| Премії підписані, валова сума | – | – | – |
| Премії, передані у перестраховання | – | – | – |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | – | – | – |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | – | – | – |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | (58512) | (59963) | (101889) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | – | – | – |
| Валовий: прибуток | 10830 | 15519 | 19823 |
| Валовий: збиток | – | – | – |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | – | – | – |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | – | – | – |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | – | – | – |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | – | – | – |
| Інші операційні доходи | 815 | 535 | 978 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | – | – | – |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | – | – | – |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | – | – | – |
| Адміністративні витрати | 1413 | 2665 | 2834 |
| Витрати на збут | 3246 | 3924 | 4257 |

| Стаття | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-------------|-------------|--------------|
| Інші операційні витрати | -2397 | 2365 | 3570 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | — | — | — |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | — | — | — |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 4589 | 7100 | 10140 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | — | — | — |
| Дохід від участі в капіталі | — | — | — |
| Інші фінансові доходи | — | — | 1000 |
| Інші доходи | — | — | — |
| Дохід від благодійної допомоги | — | — | — |
| Фінансові витрати | 1949 | 2222 | 2952 |
| Втрати від участі в капіталі | — | — | — |
| Інші витрати | — | 29 | 13 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | — | — | — |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2640 | 4849 | 8175 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | — | — | — |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | — | — | — |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | — | — | — |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2640 | 4849 | 8175 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | — | — | — |

II. Сукупний дохід

| Стаття | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | – | – | – |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | – | – | – |
| Накопичені курсові різниці | – | – | – |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | – | – | – |
| Інший сукупний дохід | – | – | – |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | – | – | – |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | – | – | – |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | – | – | – |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2713 | 5236 | 7898 |

III. Елементи операційних витрат

| Стаття | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|
| Матеріальні затрати | 57527 | 62371 | 76949 |
| Витрати на оплату праці | 6689 | 7814 | 8523 |
| Відрахування на соціальні заходи | 1572 | 1797 | 1960 |
| Амортизація | 3024 | 2981 | 3016 |
| Інші операційні витрати | 957 | 945 | 1017 |
| Разом | 69769 | 75908 | 91465 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Стаття | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|------|------|------|
| Середньорічна кількість простих акцій | – | – | – |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | – | – | – |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | – | – | – |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | – | – | – |
| Дивіденди на одну просту акцію | – | – | – |

Оцінка ефективності комерційних угод ТОВ «Рітейл Трейд Закарпаття»

| № з/п | Показники | Алгоритм розрахунку | Угода №1 | Угода №2 | Угода №3 |
|-------|---|------------------------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Ціна закупівлі, грн. (Ц _з) | Ц _з | 40,70 | 12,80 | 9,20 |
| | 1.1 У т.ч. ПДВ, грн. (податковий кредит) | Ц _з /6 | 6,78 | 2,13 | 1,53 |
| 2 | Ціна реалізації (Ц _р), грн | Ц _р | 52,00 | 16,50 | 12,00 |
| | 2.1 У т.ч. ПДВ, грн.(податкові зобов'язання) | Ц _р /6 | 8,67 | 2,75 | 2,00 |
| 3 | Кількість (К), шт. | К | 80,00 | 100,00 | 80,00 |
| | Обсяг закупівлі, грн | Ц _з *К | 3256,00 | 1280,00 | 736,00 |
| | Обсяг реалізації, грн | Ц _р *К | 4160,00 | 1650,00 | 960,00 |
| 4 | Витрати, пов'язані із закупівлею (ВЗ), грн | ТВ+ОК _р +СУ | 120,00 | 130,00 | 0,00 |
| | 4.1 Транспортні витрати (ТВ), грн. | ТВ | 120,00 | 130,00 | 0,00 |
| 5 | Витрати, пов'язані із реалізацією товарів (ВР), грн | МВ+ФОП | 112,30 | 44,50 | 26,00 |
| | 5.1 Рівень матеріальних витрат до обороту по закупівлі, % | Р _{МВ} | 0,90 | 0,90 | 0,90 |

Продовження додатку Д

| | | | | | |
|----|---|----------------------------------|--------|--------|--------|
| | 5.2 Сума матеріальних і прирівняних до них витрат (МВ), грн | $(Ц_3 * K * P_{MB}) / 100$ | 29,30 | 11,52 | 6,62 |
| | 5.3 Середньомісячний рівень витрат на оплату праці ($P_{оп}$), % | $P_{оп}$ | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| 6 | Сума обов'язкових платежів, що відносяться на витрати обігу (ОП), грн | Оп | 30,00 | 11,80 | 7,00 |
| | 6.1 Платежі, що формуються по відношенню до суми витрат на оплату праці (єдиний соціальний внесок) (Поп), грн | $(ФОП * 22) / 100$ | 30,00 | 11,80 | 7,00 |
| 7 | Податок на додану вартість, що підлягає сплаті (податкове зобов'язання – податковий кредит), грн | $(Ц_р - Ц_з) * K * 20\% / 120\%$ | 150,67 | 61,67 | 37,33 |
| 8 | Витрати обігу (ВО), грн | $ВЗ + ВР + ОП$ | 262,30 | 136,30 | 33,00 |
| 9 | Прибуток до оподаткування ($П_р$) | $(Ц_р - Ц_з) * K - ПДВ - ВО$ | 460,90 | 159,70 | 146,20 |
| 10 | Податок на прибуток (ПП), грн. $C_{п}$ – ставка податку на прибуток (18%) | $(П_р * C_{п}) / 100$ | 82,96 | 28,75 | 26,32 |
| 11 | Чистий прибуток (ЧП), грн | $П_р - ПП$ | 377,94 | 130,95 | 119,88 |
| 12 | Рентабельність витрат обігу (РВО), % | $(ЧП * 100) / ВО$ | 144,09 | 96,08 | 363,28 |
| 13 | Рентабельність обороту по закупівлі (РОЗ), % | $(ЧП * 100) / (Ц_з * K)$ | 11,61 | 10,23 | 16,29 |
| 14 | Рентабельність обороту по реалізації (РОР), % | $(ЧП * 100) / (Ц_р * K)$ | 9,09 | 7,94 | 12,49 |

Вибір постачальників методом рейтингових оцінок

| Критерій вибору | Інпак | | | Вельта-Косметик | | | Склад Чистоти | | | iSkлад | | | Офісменеджер | | |
|--|----------------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| | Питома вага критерію | Оцінка критерію за 10-бальною шкалою | Заг. сніжка постачальника | Питома вага критерію | Оцінка критерію за 10-бальною шкалою | Заг. сніжка постачальника | Питома вага критерію | Оцінка критерію за 10-бальною шкалою | Заг. сніжка постачальника | Питома вага критерію | Оцінка критерію за 10-бальною шкалою | Заг. сніжка постачальника | Питома вага критерію | Оцінка критерію за 10-бальною шкалою | Заг. сніжка постачальника |
| Якість продукції | 0,3 | 10 | 3 | 0,3 | 6 | 1,8 | 0,3 | 9 | 2,7 | 0,3 | 6 | 1,8 | 0,3 | 9 | 2,7 |
| Ціна | 0,2 | 7 | 1,4 | 0,2 | 10 | 2 | 0,2 | 8 | 1,6 | 0,2 | 7 | 1,4 | 0,2 | 8 | 1,6 |
| Надійність поставок | 0,15 | 9 | 1,35 | 0,15 | 6 | 0,9 | 0,15 | 9 | 1,35 | 0,15 | 8 | 1,2 | 0,15 | 8 | 1,2 |
| Відстань до постачальника | 0,1 | 9 | 0,9 | 0,1 | 10 | 1 | 0,1 | 9 | 0,9 | 0,1 | 4 | 0,4 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Форма розрахунків | 0,08 | 8 | 0,64 | 0,08 | 7 | 0,56 | 0,08 | 9 | 0,72 | 0,08 | 10 | 0,8 | 0,08 | 8 | 0,64 |
| Фінансова стабільність умови | 0,05 | 10 | 0,5 | 0,05 | 7 | 0,35 | 0,05 | 10 | 0,5 | 0,05 | 8 | 0,4 | 0,05 | 9 | 0,45 |
| Конкурентні переваги, навіть лідерство над ринком конкретної продукції | 0,04 | 10 | 0,4 | 0,04 | 7 | 0,28 | 0,04 | 10 | 0,4 | 0,04 | 7 | 0,28 | 0,04 | 8 | 0,32 |
| Рівень витрат за доставку збереження товару | 0,04 | 8 | 0,32 | 0,04 | 9 | 0,36 | 0,04 | 8 | 0,32 | 0,04 | 5 | 0,2 | 0,04 | 7 | 0,28 |
| Можливість тривалого партнерства у бізнесі | 0,04 | 10 | 0,4 | 0,04 | 9 | 0,36 | 0,04 | 10 | 0,4 | 0,04 | 9 | 0,36 | 0,04 | 9 | 0,36 |
| Сумарна оцінка | 8,91 | | | 7,61 | | | 8,89 | | | 6,84 | | | 8,05 | | |

