

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ЗАКУПІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ НА
РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ**

(за матеріалами ТОВ «Рітейл Тренд», м. Київ)

Студента 2 курсу, 5м групи
спеціальності 076

«Підприємство, торгівля та
біржова діяльність»
спеціалізації

«Організація оптової та
роздрібної торгівлі»

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент

Мархоноса Павла
Сергійовича

Мазаракі Анатолій
Антонович

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Мархонос П. С. Закупівельна діяльність підприємства торгівлі на ринку продовольчих товарів

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретичні засади управління закупівельною діяльністю підприємства торгівлі та вивчено методичні підходи оцінювання її ефективності. Також було досліджено організацію закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд», здійснено аналіз практик організації закупівельної діяльності на досліджуваному підприємстві торгівлі, розроблено стратегії підвищення ефективності закупівельної діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд», запропоновано шляхи вдосконалення управління системою товаропостачання та оптимізовано логістичні процеси в закупівельній діяльності.

Ключові слова: закупівельна діяльність, управління, підприємство торгівлі, ринок, організація, товаропостачання, ефективність, логістичні системи, форми, стратегії, постачальники, товарні запаси, логістичні процеси, оптимізація.

SUMMARY

Markhonos P. Procurement activity of the trading company on the market of food products

In the final qualification work the theoretical principles of management of procurement activity of the trading company are analyzed and methodological approaches to the evaluation of its efficiency are studied. The research was also carried out on the organization of procurement activities of Retail Trend LLC, an analysis of procurement practices in the investigated trade enterprise, strategies to increase the efficiency of procurement activity at Retail Trade LLC, and ways to improve the supply chain management system and optimize logistics processes in procurement activities.

Key words: procurement activity, management, trade enterprise, market, organization, commodity supply, efficiency, logistic systems, forms, strategies, suppliers, commodity stocks, logistics processes, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. Теоретичні засади управління закупівельною діяльністю підприємства	
1.1. Поняття, принципи та мета закупівельної діяльності на споживчому ринку.....	8
1.2. Технології управління товаропостачанням на підприємстві торгівлі.....	18
1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності закупівельної діяльності.....	29
Розділ 2. Дослідження організації закупівельної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»	
2.1. Аналіз практики організації закупівельної діяльності.....	37
2.2. Оцінювання ефективності закупівельною діяльністю.....	43
2.3. Оцінка логістичних систем товаропостачання.....	56
Розділ 3. Удосконалення управління закупівельної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»	
3.1. Розробка стратегії підвищення ефективності закупівельної діяльності.....	65
3.2. Удосконалення управління системою товаропостачання.....	77
3.3. Оптимізація логістичних процесів в закупівельній діяльності.....	84
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення підприємства сировиною, матеріалами і комплектуючими виробами, основним устаткуванням і допоміжним обладнанням, своєчасна їх закупівля в необхідному асортименті, кількості і високої якості впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Особливо цей вплив відчувається в ринкових умовах, коли кінцеві результати діяльності підприємства залежать від кваліфікації, вміння, компетенції та ініціативи робітників закупівельного відділу.

Однією з важливих видів діяльності суб'єктів підприємництва є закупівельна діяльність, яка має стратегічне значення як для окремого підприємства, так і для всіх інших учасників процесу закупівлі. Закупівельна діяльність – це діяльність з придбання товару у товаровиробника (постачальника) або оптового продавця з метою його подальшого продажу на ринку. Головне завдання закупівельної діяльності – придбання товару, який відповідає вимогам споживачів за рівнем якості і асортиментної належності, а також за вигідними цінами.

Завдяки раціонально організованій закупівельній діяльності на торговельних підприємствах забезпечується повнота і стійкість асортименту товарів, необхідний рівень товарних запасів, задоволення попиту населення, а також високі фінансово-економічні показники роботи підприємств. Адже під час виконання видів діяльності, що пов'язані із закупівлею товарно-матеріальних благ, здійснюється інтеграція багатьох функцій для розв'язання завдань як оперативного, так і стратегічного рівня.

На разі поняття управління закупівельною діяльністю постійно вдосконалюється. Це призводить до подальшого детального дослідження і вивчення передумов закупівельної діяльності, її наслідків та окремих етапів проведення. Управління закупівельною діяльністю розглядається як сукупність класичних функцій управління, зміст яких розкривається з

врахуванням її специфіки. Додаткового опрацювання потребують окремі питання організації закупівельної діяльності.

Варто також зазначити, що незважаючи на велику кількість праць вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених проблемам закупівель та товаропостачання, теоретичні погляди щодо їхньої сутності та її адаптації до ринкових умов господарювання є суперечливими. Так, нині відсутня єдина точка зору щодо визначення «закупівля». Досить часто дослідження організації закупівельної діяльності проводиться з різних позицій: як стратегічної функції щодо забезпечення підприємства факторами подальшого існування, як аспекту діяльності підприємства, як комерційного процесу, як процесу ухвалення рішення, а також як акту здійснення купівлі-продажу. Усі ці суперечності у визначенні сутності закупівель спричинені розбіжностями у виділенні об'єкта закупівель, що дозволяє говорити про розширений та вузький підходи до розуміння закупівельної діяльності. Варто також звернути увагу, що в економічній літературі терміни «закупівля» і «постачання» використовуються як синоніми. Усі ці фактори вказують на те, що дослідження проблематики організації та управління закупівельною діяльністю є досить актуальним завданням у наш час.

Проблематику організації закупівельної діяльності та товарного забезпечення обороту в торгівлі у своїх роботах висвітлювали такі науковці як Апопій В. В. [2], Анікін Б. А., Баженов Ю. К., Берман Б. [6], Виноградська А. М. [9], Голошубова Н. О. [14], Дашков Л. П., Коноваленко В. М. [24], Котлер Ф. [28], Лігоненко Л. О. [34], Ліндерс М. Ю. [36], Мазаракі А. А. [38], Неруш Ю. М., Ушакова Н. М. та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення управління закупівельною діяльністю продовольчих товарів на ТОВ «Рітейл Тренд».

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі *завдання*:

- проаналізувати теоретичні засади управління закупівельною діяльністю підприємства торгівлі та методичні підходи оцінювання ефективності закупівельної діяльності;
- дослідити організацію закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд»;
- здійснити аналіз практик організації закупівельної діяльності на підприємстві торгівлі;
- розробити стратегії підвищення ефективності закупівельної діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд»;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління системою товаропостачання;
- оптимізувати логістичні процеси в закупівельній діяльності.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес здійснення закупівельної діяльності.

Предметом дослідження є організація та управління закупівельною діяльністю.

Методи дослідження. При дослідженні обраної теми роботи було використано описовий метод, метод математичних розрахунків, методи статистики, аналізу, порівняння та оцінювання.

Інформаційну базу досліджень при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «Рітейл-Тренд».

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання результатів дослідження в практичній діяльності підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Апробація. Робота була апробована на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми підприємства, торгівлі та маркетингу», що відбулася 14-15 березня 2018 року, на тему

«Технології управління товаропостачанням на підприємстві торгівлі». За результатами досліджень опубліковано наукову статтю «Сучасні підходи до організації закупівельної діяльності на підприємстві торгівлі».

Публікації за темою дослідження. Результати дослідження відображені в статті: Мархонос П. С. Сучасні підходи до організації закупівельної діяльності на підприємстві торгівлі / П. С. Мархонос. Товарознавство та торговельне підприємництво : зб. наук. ст.. студ. // Відпр. ред. В. А. Осика. – Київ : Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2018. – Ч. 3.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина викладена на 105 сторінках, містить 16 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, принципи та мета закупівельної діяльності на споживчому ринку

Нині в ринкових відносинах важливого значення набуває закупівля товарів, яка є основою ефективної діяльності підприємства на ринку. Вона впливає як на виробництво й вдосконалення асортименту, так і на підвищення якості товарів. Варто зазначити, що закупівля також здійснює вплив на роздрібну торгівлю щодо формування нею торгового асортименту, розширення реалізації, поліпшення організації торговельного обслуговування, а також на підвищення рівня задоволеності матеріальних і культурних потреб населення.

У наш час існує багато визначень і тлумачень закупівельної діяльності. У таблиці 1.1 ми наведемо різні погляди науковців щодо дефініції «закупівельна діяльність».

Таблиця 1.1

Визначення закупівельної діяльності

Автор	Визначення
І. М. Ліфіц	Закупівельна діяльність – діяльність з придбання товару у товаровиробника (постачальника) або оптового продавця з метою його подальшого продажу на ринку. Головне завдання закупівельної діяльності – придбання товару, який відповідає запитам споживачів за рівнем якості і асортиментної належності, а також за вигідними цінами [37, с. 178].
Дж. Келлі	Закупівля – це «покупка» товарів належної якості у необхідній кількості, у потрібний час, за прийнятною ціною, у відповідного постачальника [10, с. 252].

В. В. Апопій	Закупівельна діяльність — це комплекс комерційних і технологічних операцій, спрямованих на доведення товарів до роздрібної торговельної мережі в кількості та асортименті, що відповідають попиту населення [3, с. 78].
К. Лайсонс	Закупівлі — це процес придбання товарів замовником: визначення потреби, пошук і вибір постачальника, підписання контракту, доставка товару. Закупівлі є складовою частиною процесу логістики [30, с. 15].
М. Ліндерс, Х. Фірон	Термін «закупівлі» описує процес покупки: усвідомлення необхідності, пошук і вибір постачальника, переговори щодо ціни, а також інші умови, наприклад, пов'язані з доставкою товару [36, с. 14].
Р. Кох	Закупівля – діяльність компанії, що спрямована на придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і послуг, та її відділ, що виконує ці функції [25, с. 93].

Джерело [3, 10, 25, 30, 36, 37].

Ознайомившись із запропонованими визначеннями дослідників, можна дійти висновку, що об'єктом закупівельної діяльності є товар. Проте в економічній літературі терміни «закупівля» та «закупівельна діяльність» використовуються як синоніми. Однак можна зауважити, що у дефініціях вищезазначених науковців поняття «закупівельна діяльність» дещо ширше за поняття «закупівля». Варто зазначити, що визначення закупівель ототожнюється з процесом здійснення самої угоди закупівлі, що є кінцевою складовою всього процесу закупівельної діяльності. Таке трактування, на наш погляд, не є виправданим хоча б з тієї умови, що у такому випадку закупівлі зводяться лише до договірної практики. А, отже, не будуть розглядатися дуже важливі теми дослідження, наприклад, закупівельні операції, форми та схеми товаропостачання тощо.

Проаналізувавши та узагальнивши думки вітчизняних та закордонних авторів щодо визначення терміну «закупівельна діяльність», можемо зробити висновок, що вони взаємозамінні та відрізняються текстовою інтерпретацією.

Так, усі визначення означають скоординований процес, пов'язаний з переміщенням матеріальних ресурсів. Таким чином, можемо сформулювати визначення закупівельної діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних дій та процесів щодо закупівлі матеріальних ресурсів підприємства певним чином в залежності від галузі, у якій функціонує, та виду підприємства для забезпечення максимального задоволення кінцевого споживача.

Закупівельна діяльність – важлива складова частина комерційної роботи підприємства. Правильно організовані закупівлі товарів є важливою умовою для нормального функціонування підприємства та виконання планових завдань. На нашу думку, метою закупівельної діяльності торговельного підприємства є забезпечення безупинного, стабільного і ритмічного потоку товарів і надання послуг, а також пошук та розвиток відносин з компетентними постачальниками [7, с. 209].

Організація закупівельної діяльності ґрунтується на додержанні таких основних вимог:

- завезення товарів у роздрібні торговельні підприємства відповідно до обсягів та структури попиту населення і змін кон'юнктури ринку;
- ритмічне постачання товарів у роздрібну торговельну мережу в широкому асортименті і необхідній кількості з урахуванням товарного профілю торговельного підприємства;
- встановлення розмірів партій завезення з урахуванням наявних товарних запасів, обсягів одноденної реалізації і прийнятої періодичності завезення;
- визначення джерел постачання і найбільш ефективних у конкретних умовах форм і методів товаропостачання з урахуванням складності асортименту, обсягів виробництва товарів та територіальної віддаленості постачальників від

торговельного підприємства;

- визначення кількості товарів і частоти їх завезення відповідно до типу і потужності торговельного підприємства, забезпечення його відповідними площами для зберігання та технологічним обладнанням (особливо холодильним);
- забезпечення мінімальних витрат на завезення та зберігання товарів у роздрібній торговельній мережі [9, с. 186].

Варто зазначити, що закупівельна діяльність роздрібною торговельною мережі з урахуванням наведених вимог має базуватися на принципах плановості, безперебійності, ритмічності, оперативності, технологічності та економічності.

Плановість означає, що процес товаропостачання підприємств роздрібною торгівлі повинен бути плановим. Завезення товарів у магазини за графіками, які визначають частоту, періодичність доставки окремих товарів і оптимальні розміри партій, що підлягають завезенню в торговельні підприємства [2, с. 279].

Безперебійність полягає в регулярному завезенні товарів у пункти продажу в кількості та асортименті, що унеможливають перебоїв в торгівлі ними.

Ритмічність передбачає завезення товарів через визначені, як правило, рівні проміжки часу. Завдяки цьому принципу не допускаються відхилення торговельних підприємств від установленого асортиментного профілю, утворення надмірних товарних запасів і створюються передумови для раціональної роботи постачальників товарів. При ритмічній закупівлі більш раціонально використовують складські площі.

Оперативність передбачає завезення товарів у роздрібну торговельну мережу з періодичністю, яка відповідає динаміці роздрібного продажу товарів, його сезонних та інших коливань. Цей принцип передбачає періодичне поповнення запасів за певних умов: при рівномірному попиті

товари завозяться через рівні проміжки часу; при нерівномірному (динамічно змінюваному) попиті, який скорочується або зростає, ритм завезення товарів повинен зростати або сповільнюватися відповідно до коливань попиту. У такому випадку завезення товарів повинне здійснюватися в моменти наближення до мінімуму запасів («точка замовлення»).

Технологічність означає застосування прогресивних технологічних рішень на всіх етапах та ланках закупівлі, включаючи транспортні, оптові і роздрібні торговельні підприємства. Основним напрямом забезпечення цього принципу є впровадження прогресивних технологічних рішень на основі застосування пакетно-модульних і контейнерних систем доставки товарів, що забезпечує індустріалізацію товаропостачання роздрібною торговельною мережі [17, с. 334].

Економічність передбачає мінімізацію коштів на організацію закупівель, завезення і зберігання товарів. Одним із можливих напрямів забезпечення цього принципу є оптимальне використання парку транспортних засобів, які застосовуються для завезення товарів від постачальників до роздрібною торговельною мережі, механізація завантажувально-розвантажувальних робіт, правильне та вчасне оформлення документів з відпуску та приймання товарів. Поряд з цим важливо забезпечити товаропостачання з мінімально можливими розмірами запасів товарів як у підприємствах роздрібною торгівлі, так і в інших учасників даної системи (на складах виробничих та оптових торговельних підприємств-постачальників).

Централізація означає процес здійснення товаропостачання магазинів силами і засобами постачальників, без відволікання працівників магазинів та інших пунктів роздрібною продажу товарів для виконання технологічних операцій із завезення товарів. При цьому з працівників роздрібною торгівлі не знімається відповідальність за комерційні аспекти організації товаропостачання.

Рівень управління процесом закупівель впливає на його плановість, ритмічність і оперативність. Кваліфікований аналіз інформації про хід реалізації товарів, обсяги й структуру запасів товарів у роздрібній торговельній мережі дозволяє отримати необхідні дані про стан торгівлі, більш обґрунтовано розробляти замовлення на виробництво і поставку товарів народного споживання, оперативно регулювати товарні потоки [17, с. 332-336].

Вивчення та прогнозування закупівельного попиту є необхідною умовою для здійснення успішної комерційної роботи із закупівель товарів. Комерційна діяльність виробила багато засобів і способів вивчення та прогнозування купівельного попиту, які необхідно використати при організації оптових закупівель товарів. Тому їх варто починати з вивчення попиту, потреб покупців на товари, купівельних намірів і інших факторів, що формують попит. Для проведення роботи з вивчення й прогнозування попиту на великому й середньому торговому підприємствах створюються служби (відділи), однією з основних функцій яких є вивчення як загального обсягу попиту (місткості ринку), так і внутрішньо групової структури попиту на закуповувані товари [4, с. 31; 15, с. 48].

Для забезпечення безперебійного та якісного обслуговування покупців слід здійснювати закупівлю товарів у визначеному обсязі, асортименті та якості. Завдяки цьому формується необхідний торговельний асортимент товарів, доводяться до товаровиробників вимоги споживачів щодо поліпшення якості й асортименту продукції.

Комерційна діяльність з оптової закупівлі передбачає комплекс взаємопов'язаних операцій, виконуваних у певній послідовності:

- вивчення й прогнозування попиту з метою обґрунтування комерційних рішень щодо оптових закупівель товарів;
- виявлення й вивчення джерел надходження та постачальників товару;

- визначення конкретних обсягів закупівлі окремих товарів та необхідних для цього коштів;
- встановлення й оформлення комерційних зв'язків із постачальниками, узгодження й укладання контрактів купівлі-продажу, договорів поставки;
- контроль над виконанням укладених угод, організація закупівлі, завезення та приймання товарів [22, с. 65].

Оптову закупівлю можна здійснювати безпосередньо у підприємств-товаровиробників, у оптово-торговельних підприємств, а також через оптових посередників: товарні біржі, аукціони тощо. За допомогою методів маркетингу оптовика отримують необхідну інформацію стосовно прихильності споживачів до певних виробників або товарів, найприйнятнішого для покупців рівня цін, попиту на відповідний товар на регіональних ринках. Вивчення й прогнозування попиту споживачів – обов'язкова маркетингова умова проведення ефективної діяльності із закупівлі товарів.

Комерційна робота із закупівельної діяльності товарів у ринкових умовах повинна ґрунтуватися на принципах сучасного маркетингу. За допомогою методів маркетингу комерційні працівники, керівники, менеджери торгових підприємств отримують необхідну інформацію про те, які вироби й чому бажають купувати споживачі, про ціни, які споживачі готові заплатити, про те, у яких регіонах попит на дані вироби найбільш високий, де збут або закупівля продукції може принести найбільший прибуток [1, с. 20; 39, с. 230-238].

Оптово-торговельні підприємства регіонального рівня вивчають попит на конкретні товарні групи, а в окремих випадках – асортиментну структуру попиту. Особливу увагу приділяють оперативному обліку реалізації за минулі періоди та руху товарних запасів. Для виконання операцій з оптової закупівлі товарів оптово-торговельні підприємства мають вести постійний пошук і вивчення джерел закупівлі та постачальників товарів. Оптове

підприємство зацікавлене в закупівлі товару за якомога нижчими цінами, тому при виборі постачальника виходить із пропонованої ним вартості продукції. Відповідно, під час планування закупівлі слід уважно вивчати пропозиції постачальників, розглядати різні альтернативні рішення з метою визначення найвигідніших джерел придбання товару.

Працівники відділу закупівлі мають відвідувати товаровиробників для ознайомлення з їхніми виробничими можливостями, отримання інформації стосовно обсягів, асортименту та якості продукції, умов та обсягів реалізації товарів. Їм доцільно брати участь у виробничих нарадах із працівниками промисловості, виставках-оглядах нових зразків товарів. Тісна співпраця з товаровиробниками дає змогу довести вимоги покупців щодо якості й асортименту товарів. Вивчення постачальників здійснюють також з метою оцінювання надійності та їх стабільності. Адже найкращий товар не принесе значного прибутку, якщо не забезпечити своєчасного та повного надходження його до споживача.

На рішення щодо закупівлі товару впливає не тільки оголошена відпускна ціна постачальника, а й інші чинники: відстань і тип перевезень, транспортні тарифи, умови поставки, загальний рівень обслуговування тощо. Встановлення стабільних цін на товари впродовж максимально тривалого часу позитивно впливає на планування й фінансування закупівлі, сприяє створенню більш тісних і довірливих відносин між постачальником та підприємством [50, с. 123].

Для закупівлі товарів формується замовлення на поставку конкретним товаровиробникам. При цьому на підставі даних щодо стану товарних запасів визначають строки наступного надходження товару та оптимальний розмір партії поставки. Важливо врахувати всі витрати на закупівлю й доставку товару, його розвантаження та розміщення за місцями збереження. Обсяг окремої партії закупівлі впливає також на ціну одиниці товару. Чим більшою є партія закупівлі товару, тим нижчою буде вартість одиниці продукції. Для кожного найменування товару встановлюють мінімальний і максимальний

обсяги закупівель [14, с. 11-13].

Рішення стосовно обсягів закупівель відображають у спеціальних картках, відкритих на кожного постачальника. У них вказують поштові, розрахункові та відвантажувальні реквізити, прізвище й телефон відповідальних за виконання замовлень осіб, дані про виробничі потужності, обсяг та асортимент вироблюваної продукції, про можливості виробництва інших товарів, умови поставки товарів, інша інформація, необхідна підприємству. У картці фіксують обсяги закупівель товару та всі відхилення від узгоджених умов поставки.

При плануванні закупівель на кожну товарну позицію заводять картку обліку товару. У картці вказують назву та шифр (номенклатурний номер) товару, його технічні характеристики, ціну за одиницю, інформацію про граничні межі товарних запасів, мінімальний та максимальний обсяги замовлення, обсяг і термін наступного надходження, а також фіксують рух товару на підприємстві. Цю інформацію використовують під час підготовки й оформлення замовлення на наступну закупівлю товару.

Важливою частиною роботи із закупівлі товарів є організація обліку та контролю за виконанням постачальниками договорів (контрактів). Облік виконання договірних зобов'язань постачальниками здійснюється в спеціальних картках постачальника, де фіксуються всі дані про фактичне надходження товарів та виявляються випадки порушення постачальниками договірних зобов'язань. Це потрібно для обґрунтування та своєчасного висунування претензій постачальникам.

Товари, що надійшли від постачальників, розвантажують, перевіряють і транспортують до місць збереження. Першочерговим завданням особи, відповідальної за приймання товару, є перевірка його належності даному торговельному підприємству. Належність вантажу встановлюють згідно з накладною, яку перевізник передає матеріально-відповідальній особі. Тільки після цього дозволяється розвантажувати транспортний засіб. Якщо вантаж доставлений автотранспортом, то водій зобов'язаний бути присутнім під час

виконання цієї операції. Завершується розвантаження підписанням накладної, отриманої від перевізника. Це означає, що вантаж прийнято в належному стані, а його фактична кількість відповідає обсягу, зазначеному в накладній.

Доставлені товари приймають за кількістю та якістю. Приймання товарів за кількістю – це визначення точної кількості товару, що надійшов, і відповідності його даним, які містяться у транспортних, супровідних або розрахункових документах (пакувальні листи, накладні, рахунки тощо). Його здійснюють, як правило, шляхом суцільного підрахунку одиниць, міри і маси товару в даній партії (за винятком товарів у фабричній упаковці). Перевірку товарів можна проводити й вибірково.

До товаросупровідних документів і документів на оприбуткування товарів належать:

- накладна – один із головних товаросупровідних документів. У накладній вказують номер і дату її складання, найменування постачальника і покупця, найменування і короткий опис товару, якісну інформацію (марку, гатунок, розмір), кількість, ціну і загальну суму товару;
- товарно-транспортна накладна – складається постачальником і є документом, що супроводжує надходження на торгівельне підприємство товару автомобільним транспортом;
- специфікація – містить перелік усіх видів товарів, що становлять конкретну партію;
- пакувальний лист – містить перелік усіх видів і сортів товару, що перебувають у кожному товарному місці;
- інші документи [31, с. 172].

Приймання товарів за якістю – це визначення їхньої якості за встановленим зразком, перевірка комплектності (наявності всіх предметів, що входять у комплект), відповідності тари, упаковки і маркування встановленим вимогам, а також даним супровідних документів (сертифікат

якості, санітарний сертифікат або їх засвідчені копії тощо). Зазвичай здійснюють перевірку якості й комплектності товарів. Але можлива й вибіркова перевірка, якщо це передбачено договором. У разі виявлення невідповідностей приймання товарів припиняють. Потім складають акт, який є юридичною підставою для пред'явлення претензій постачальникові, про що в супровідних документах робиться відмітка. До акта включають лише ті товари, за якими встановлено розбіжності.

Таким чином, проведений огляд різних тлумачень поняття «закупівельна діяльність» не дає однозначного визначення. Проаналізувавши та узагальнивши розглянуті дефініції, ми визначились з тим, що закупівельна діяльність підприємства торгівлі – це система взаємопов'язаних дій та процесів щодо закупівлі матеріальних ресурсів підприємства певним чином в залежності від галузі, у якій функціонує, та виду підприємства для забезпечення максимального задоволення кінцевого споживача. Вона базується на принципах плановості, безперервності, ритмічності, оперативності, технологічності та економічності

1.2. Технології управління товаропостачанням

Під товаропостачанням роздрібною торговою мережі розуміється система заходів, що є складним комплексом комерційних і технологічних операцій по доведенню товарів до підприємств роздрібною торгівлі.

Завдяки раціонально організованому товаропостачанню на роздрібних торгових підприємствах забезпечується повнота і стійкість асортименту товарів, необхідний рівень товарних запасів, задоволення попиту населення, а також високі фінансово-економічні показники роботи торгових організацій і підприємств.

При організації товаропостачання підприємств роздрібною торгівлі повинні враховуватися такі вимоги:

- джерела і прийнятні форми постачання повинні визначатися з урахуванням асортименту і обсягу товарів, що випускаються підприємствами промисловості;
- завезення товарів повинне здійснюватися відповідно до попиту населення і встановленого для магазину асортиментного переліку;
- кількість товарів, що завозяться, повинна визначатися типом підприємства, його потужністю, що характеризується об'ємом товарообігу і розмірами торгових площ. Особливе значення має оснащення торгових підприємств відповідним торгово-технологічним устаткуванням (холодильним устаткуванням, різними місткостями тощо);
- величина партії, що одноразово доставляється, повинна обчислюватися з урахуванням наявних товарних запасів, об'єму середньоденної реалізації і встановленої періодичності завезення;
- чітко розроблена система товаропостачання повинна забезпечувати мінімальні витрати по завезенню і зберіганню товарів [9, с. 186-187].

Значна частина товарів постачається в роздрібну торгову мережу з оптових підприємств. Такі товари як хліб і хлібобулочні вироби, молочні і м'ясні продукти і деякі інші продовольчі товари повсякденного попиту поступають на підприємства роздрібної торгівлі безпосередньо з виробничих підприємств – хлібозаводів, харчокомбінатів тощо. Товари складного асортименту (побутова хімія, одяг, взуття тощо) завозяться в магазини зі складів оптових торгових баз. У магазини товари також поступають із заготовчих підприємств, від особистих підсобних і фермерських господарств, а також від осіб, що займаються індивідуальною трудовою діяльністю.

Одним із важливих елементів закупівельної діяльності є виявлення та вивчення джерел закупівлі (рис. 1.1). Джерела товарного забезпечення визначають зі структури конкретного ринку товарів, контингенту покупців,

асортименту товарів, товарооборотності та фінансових можливостей торговельного підприємства. Підвищуються вимоги до ринку закупівель, який представляють постачальники продукції. При ринкових відносинах придбання необхідного товару та потрібної якості здійснюють в установлені строки поставки, за прийнятною ціною та у надійного постачальника.



Рис. 1.1. Джерела товаропостачання

Джерело: [9, с. 190].

Кожна торговельна система, організація або підприємство повинні вивчати фактичні, можливі та потенційні джерела закупівель. По кожній товарній групі спочатку визначають фактичних, а потім виявляють можливих постачальників. Щоб таке вивчення не було формальним, до відповідних постачальників прикріплюють відповідальних (наприклад, товарознавців), які встановлюють особисті контакти та можуть більш глибоко вивчити технологічні процеси та можливості виробництва.

Залежно від джерел надходження товарів застосовують транзитну чи складську форму товаропостачання роздрібною торговою мережою [2, с. 227].

Транзитна форма товаропостачання передбачає завезення товарів безпосередньо від їх виробників у роздрібну торговельну мережу, минаючи склади оптової та роздрібною торгівлі. Її не слід путати з транзитною формою товаропросування (транзитний товарообіг). Така доставка товарів має як позитивні, так і негативні моменти, що обумовлює необхідність ретельного вивчення ситуації у системі господарських зв'язків для прийняття правильного комерційного рішення.

До переваг транзитної форми товаропостачання належать такі:

- прискорюється просування товарів у торговельну мережу;
- недопущення повторних перевезень та вантажно-розвантажувальних робіт;
- усуваються складські операції з приймання, зберігання та відпускання товарів;
- скорочуються строки перебування товарів під час руху, прискорюється товарооборотність;
- зменшуються товарні втрати й обсяг транспортно-експедиційних операцій;
- скорочується потреба у складах, знижуються витрати обігу, забезпечується збереження товарів [11, с. 97].

Транзитна форма товаропостачання сприяє зміцненню та розширенню прямих зв'язків роздрібних торговельних підприємств із промисловістю. Проте необхідно зауважити, що неправильне застосування цієї форми товаропостачання може призвести до порушення повноти та комплектності товарів у магазинах, уповільнення оборотності, особливо якщо товар доставляють надто великими партіями та у вузькому асортименті. Оскільки транзитна форма пов'язана з підвищенням обсягів партій товарів, які доставляють, а також зумовлює необхідність здійснення підсортування та

упакування товарів у роздрібній торгівлі, то це може спричинити зростання товарних запасів у магазинах та уповільнення товарооборотності.

Залежно від дальності перевезень розрізняють позаміські та міські транзитні поставки. Відмінність між ними полягає у радіусі перевезень, вони розрізняються засобами транспортування товарів та мінімальними нормами відвантаження.

Складська форма передбачає товаропостачання магазинів зі складів оптових баз. За цієї форми склади оптових баз, отримуючи крупні партії товарів від різних спеціалізованих виробничих підприємств, забезпечують їх зберігання і здійснюють всі необхідні операції з підбору асортиментів товарів для роздрібно-торговельної мережі: розпакування, перевірка якості, комплектування невеликих партій товарів у широкому асортименті. При постачанні в малі роздрібні підприємства товарів простого асортименту складську форму можна запроваджувати в тому випадку, коли обсяг товарообороту не дозволяє отримувати ці товари безпосередньо від виробників. При складській формі товаропостачання товари завозять спочатку на склади оптової бази, а потім у роздрібну торгівлю. На складах здійснюють їх підсортування та комплектування [9, с. 194-195; 13, с. 58].

Торговельні підприємства завдяки регулюванню доставки активно впливають на торговельну діяльність магазинів, стимулюють продаж окремих товарів, сприяють правильному формуванню асортименту та товарних запасів у магазинах. Складська форма товаропостачання потребує значних витрат щодо здійснення транспортно-експедиційних та складських операцій, уповільнює в цілому товарооборотність. Тому застосування складської форми, як і транзитної, повинно бути економічно обґрунтованим. Таким чином, ми можемо визначити основні фактори, що впливають на вибір форми товаропостачання (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори впливу на вибір товаропостачання

Джерело: [розроблено автором].

Вибрати найбільш оптимальні джерела і форми товаропостачання роздрібних торгових підприємств можна також за допомогою розробки схем завезення по кожній товарній групі. Ці схеми визначають порядок руху товарів від промислових підприємств, оптових баз і інших постачальників до роздрібних торгових підприємств по кожній товарній групі, а у разі потреби – по окремих підгрупах товарів.

Схеми передбачають конкретний порядок завезення товарів на кожне роздрібне торговельне підприємство. Їх розробку рекомендується здійснювати з урахуванням ряду принципів, основними з яких є такі:

- проходження товарів через мінімально необхідне число проміжних складських ланок, переважно за схемою: промислове підприємство – оптова база – магазин;
- зосередження оптової торгівлі товарами складного асортименту на крупних оптових підприємствах;
- розширення централізованої доставки товарів в роздрібну торгову мережу;
- оптовий продаж товарів через пересувні склади і зали товарних зразків та шляхом поштово-посилочних операцій [5, с. 344; 6, с. 592].

При розробці схем завезення товарів спочатку визначають шляхи руху товарів до оптових підприємств. Слід передбачати завезення товарів в ці оптові ланки з підприємств промисловості і торгово-закупівельних баз. Розроблені з урахуванням перерахованих вимог зведені схеми завезення товарів на оптові підприємства є основою для розробки конкретних схем завезення товарів в роздрібну торгову мережу.

Варто зазначити, що все більш широке застосування знаходять технологічні схеми процесу руху товару з використанням тари-устаткування.

Вони передбачають виконання наступних основних операцій:

- комплектування асортименту товарів для кожного магазину і укладання їх в контейнер;
- зачохлювання і пломбування контейнера;
- доставка і передача опломбованих контейнерів і супровідних документів в експедицію оптової бази;
- угруповання контейнерів по прийнятих маршрутах;

- оформлення передачі завантажених контейнерів водіям транспортних засобів;
- вантаження і кріплення контейнерів в кузові транспортного засобу;
- доставка контейнерів з товарами на роздрібне торгове підприємство;
- вивантаження контейнерів і переміщення їх в зону приймання, зберігання або в торговий зал магазину;
- оформлення здачі-приймання контейнерів з товарами;
- прийом, вантаження і доставка на базу порожніх контейнерів [27, с. 8].

Упровадження товаропостачання по цій схемі вимагає відповідній підготовленості як оптових підприємств, так і магазинів. Зокрема, оптові бази повинні мати в своєму розпорядженні необхідний парк колісних контейнерів. Маршрути, в які включені магазини, забезпечувані по технологічній схемі з використанням тари-устаткування, повинні обслуговуватися автомобілями, оснащеними бортопідійомниками. Відповідним чином повинні бути обладнані місця для приймання вантажів в магазинах.

Застосування такої технології дає змогу механізувати та прискорювати навантажувально-розвантажувальні роботи, виключити важку ручну працю, а також скоротити кількість ланок і технологічних операцій з обробки товарів в магазинах. Варто також зазначити, що ця технологія підвищує коефіцієнт використання транспортних засобів, скорочує витрати на тару та упаковку, дає змогу більш ефективно використовувати торговельні й складські приміщення та знизити витрати часу покупців на придбання товарів.

Успішне функціонування системи товаропостачання роздрібною торговою мережею вимагає оперативного збору, узагальнення і передачі комерційним службам інформації про стан торгівлі окремими товарами на

кожному роздрібному торговому підприємстві. Оперативне управління товаропостачанням роздрібною торговою мережею покладається на диспетчерську службу. Диспетчерська служба забезпечує постійний зв'язок з роздрібною торговою мережею і оптовими базами, що здійснюють товаропостачання. Вона займається збором і узагальненням інформації, що поступила від магазинів, і оперативно передає її комерційній службі оптової бази для ухвалення необхідного рішення про завезення товарів [52, с. 413].

Разом з схемами завезення товарів з оптових баз доцільно розробляти схеми, що передбачають надходження товарів на підприємства роздрібною торгівлі з інших джерел постачання. У них визначають порядок завезення в магазини товарів місцевої промисловості, сільськогосподарських продуктів. Це, в першу чергу, стосується завезення хліба й хлібобулочних виробів, молочних і м'ясних продуктів.

Схеми завезення товарів слід регулярно переглядати і уточнювати з урахуванням появи нових джерел надходження товарів. Підставою для завезення товарів на роздрібне торгове підприємство служить заявка. Вона складається по встановленій формі. У ній указують найменування товарів й основні їх асортиментні ознаки (вигляд, сорт тощо), необхідну кількість товарів. Заявку, складену в двох екземплярах, підписує завідувач або директор магазину, потім її завіряють друком і направляють постачальнику для виконання.

Товари можуть доставлятися в магазини та інші пункти продажу централізованим і децентралізованим методами [57, с. 64-78].

Централізована доставка товарів здійснюється силами і засобами постачальників або транспортних підприємств за замовленнями магазинів у передбачені графіком терміни. При цьому всі транспортно-експедиційні операції виконуються, як правило, централізовано, без участі представників роздрібною торговельною мережею.

Централізовану доставку застосовують за складською і транзитною формами товаропостачання торговельною мережею. Вона може здійснюватися

підприємствами промисловості, оптовими базами чи транспортними підприємствами. Прогресивний характер централізованої доставки товарів полягає в забезпеченні планового постачання магазинів за встановленими графіками.

Централізована доставка здійснюється відповідно до поточних замовлень магазинів, у яких на спеціальних бланках вказується: номер магазину, його адреса, асортимент і кількість товарів, що підлягають завезенню, фактично відпущена кількість. Доставка товарів за централізованим завезенням товарів здійснюється за завчасно складеними графіками і маршрутами.

Менш поширеною, але прийнятною до застосування на підприємстві сьогодні є децентралізована система закупівель. Така закупівля товарів найбільш ефективна, коли вона характеризується обмеженою номенклатурою, великими партіями постачання та відносною стабільністю. Постачання товарів у торговельну мережу здійснюється силами та засобами роздрібного торговельного підприємства. Суть цієї системи закупівель полягає в тому, що менеджер повною мірою контролює процес поповнення наявних товарних запасів. Запаси можуть поповнюватись співробітниками торгового підприємства тоді, коли наявність товару буде мінімально допустимою. Використання децентралізованої системи замовлення дає змогу скоротити витрати на утримання персоналу та швидше реагувати на нестачу товару [26, с. 11].

Графік доставки – це розклад, в якому вказується, в які дні і години товар буде доставлятися в магазин. На основі замовлень і графіків складаються маршрути доставки товарів у роздрібну торговельну мережу.

Маршрут – це шлях руху транспортного засобу, який визначає послідовність завезення товарів у магазини, розроблений з урахуванням мінімальних транспортних витрат. У практиці торгівлі розрізняють два види маршрутів: маятниковий і кільцевий. За маятниковим маршрутом товар на повністю завантаженому автомобілі доставляється в один магазин, після

цього автомобіль повертається до постачальника, завантажується і направляється в інший магазин. За кільцевим маршрутом повністю завантажений автомобіль доставляє одним рейсом товари в кілька магазинів, що знаходяться на шляху його руху. Доцільність вибору того чи іншого виду маршруту визначається необхідністю максимального зниження витрат на доставку товарів [50, с. 172].

Важливою умовою підвищення ефективності товаропостачання роздрібною торговельною мережі є створення інформаційно-диспетчерських служб (ІДС) у роздрібних торговельних підприємствах та на оптових базах.

Основні завдання ІДС:

- оперативний контроль за забезпеченістю магазинів товарами;
- організація ритмічного завезення товарів відповідно до договорів, замовлень і графіків;
- підвищення відповідальності працівників магазинів, оптових баз, підприємств за організацію товаропостачання торговельної мережі [35, с. 48].

ІДС дають змогу значно поліпшити організацію торгівлі, більш раціонально використовувати наявні товарні ресурси, вживати своєчасних заходів щодо завезення недостатніх товарів та ефективніше використовувати робочий час працівників торгівлі.

Отже, для забезпечення функціонування підприємства торгівлі необхідне чітке налагодження товаропостачання. Управління товаропостачанням роздрібною торговельною мережі є складним процесом, який включає в себе такі етапи як вибір джерел, форм та схем товаропостачання, визначення видів доставки, складання графіків та маршруту доставки, створення інформаційно-диспетчерських служб. При цьому враховуються асортимент товарів, типи і розміри магазинів, об'єм товарообігу, можливість безперебійного постачання магазинів, кількість ланок руху товару і рівень транспортних витрат.

1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності закупівельної діяльності

Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах конкуренції потребує здійснення відповідної оцінки використання їх ресурсного забезпечення. У світовій практиці існує інструментарій оцінювання ефективності господарювання, який представлений методами економічного аналізу та діагностики. За результатами оцінювання виявляються недоліки та проблеми, що призвели до негативних наслідків діяльності та формуються управлінські рішення щодо їх усунення, розробляються напрями підвищення ефективності господарювання та забезпечення конкурентоздатності суб'єктів галузі.

Нині становище ринкових відносин, розвиток конкуренції, виникнення різноманітних організаційно-правових форм спричинили пошуки нових підходів до організації закупівельної діяльності на торговельних підприємствах. Внаслідок цього виникає необхідність покращення методів і організацій контролю, аналізу та обліку товарних запасів. Важливу роль у рішенні цих питань відіграє дослідження ефективності закупівлі.

Методика оцінки ефективності закупівельної діяльності підприємства торгівлі передбачає:

- загальне ознайомлення з інформаційним забезпеченням;
- оцінка співвідношення форм товароруку (складська і транзитна) та способів доставки товарів (централізована та децентралізована);
- дослідження постачальників товарів;
- класифікація постачальників за методом АВС-аналізу;
- оцінювання рівномірності надходження товарів;
- аналіз обсягів поставок;
- дослідження товарних запасів;
- оцінювання логістичних систем.

Дослідження ефективності закупівельної діяльності за критерієм ABC-аналізу є важливим методом, який використовується на підприємстві для визначення ключових моментів і пріоритетів. Метод ABC – це спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розділенні номенклатури товарно-матеріальних цінностей, які підпадають під реалізацію, на три нерівномірних підмножини А, В, С на основі деякого формального алгоритму [28, с. 364].

У контролінгу ABC-аналіз має особливе значення, оскільки дає змогу проводити цілеспрямовані й економічні заходи, коли виявлені структурні елементи, для важливих процесів негайно можуть бути здійснені ефективні коригувальні заходи.

ABC-аналіз може бути застосований, насамперед, у матеріально-технічному забезпеченні, виробництві і збуті. У рамках цього аналізу у сфері матеріально-технічного забезпечення розглядаються кількість і вартість деталей у розрізі постачальників. У сфері виробництва можуть бути проведені дослідження і зміна постійних витрат. У сфері збуту інтерес представляють замовлення, що надходять, і продукція що продається.

ABC-аналіз необхідний також при дослідженні витрат по елементах, місцях виникнення й об'єктах калькулювання. Він може бути також з великим успіхом застосований в сфері збуту для більш детального вивчення груп продуктів, груп клієнтів і сегментів продажу. Таким методом як ABC-аналіз повинний користатися фахівець із закупівлі і завідувач складом. За допомогою ABC-аналізу в цих сферах діяльності необхідно розділити істотні і несуттєві процеси закупівель і складування. Варто сконцентрувати увагу на матеріалах, що мають велике економічне значення, з метою зниження витрат за рахунок проведення цільових заходів. За допомогою цього способу можна істотно підвищити ефективність закупівельної і складської діяльності [42, с 149].

Важливе значення при закупівлі має точна інформація про постачальників і необхідні матеріали. Не всі постачальники і деталі

характеризуються однаковим впливом на ефективність. У зв'язку з цим доцільно інтенсивно займатися постачальниками, що мають великий обіг. Матеріали і деталі, що регулярно використовуються у великих кількостях, повинні бути також перевірені більш детально.

Значення окремих постачальників не відомо багатьом працівникам з відділу матеріально-технічного забезпечення. У зв'язку з цим необхідно по можливості об'єктивно визначити важливість постачальників за допомогою АВС-аналізу, що полегшує їхню класифікацію відповідно до їх значення для підприємства.

АВС-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства.

Він дає змогу:

- виділити найбільш суттєві напрями діяльності;
- направити ділову активність у сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації.

Класифікація постачальників за методом АВС-аналізу здійснюється таким чином:

1. Необхідно взяти річні дані по обігу по окремим постачальникам з фінансової чи бухгалтерської картотеки постачальників.
2. Величини обігу записуються в спадаючій послідовності в першому стовпці таблиці.
3. У другому стовпці розраховується частка обігу постачальника у відсотках від загального обігу.
4. У третьому стовпці приводяться кумулятивні значення обігу постачальників у відсотках.

Під час проведення АВС-аналізу виділяють три групи постачальників.

А-постачальники - це ті, з якими підприємство робить приблизно 75 % обігу,

такий обіг дають приблизно 5 % постачальників. В-постачальники (20 %) дають, як правило, 20 % обігу. Для С-постачальників (75 %) обіг складає приблизно 5 %.

Важливою умовою нормального розвитку роздрібного товарообороту є своєчасне надходження товарів у необхідній кількості і асортименті. Тому, вивчаючи вплив факторів на товарооборот, значну увагу приділяють постачанню товарів у роздрібну торговельну мережу. Це показує коефіцієнт поставки товарів ($K_{\text{пост.}}$), який розраховують за наступною формулою (1.1):

$$K_{\text{пост.}} = \frac{H_{\text{ф}}}{H_{\text{пл}}} * 100, \quad (1.1)$$

де $H_{\text{ф}}$ – фактичний обсяг надходження товарів;

$H_{\text{пл}}$ – плановий обсяг надходження товарів.

Якщо коефіцієнт поставки дорівнює 100 %, то план поставки виконано, перевищує 100 % – план поставки перевиконано, менший за 100% – план поставки недовиконано.

Аналізуючи надходження товарів, дають оцінку виконання договорів окремими постачальниками за кількістю, асортиментом, якістю та строками завезення. Для цього використовують дані оперативного обліку виконання договорів постачальниками, матеріали обліку претензій за невиконання договірних зобов'язань.

Якщо допускались порушення договорів окремими постачальниками, вивчають їх причини, а також виявляють, чи приймалися торговельним підприємством достатні заходи впливу на постачальників, передбачені законодавством і умовами договорів.

Однак невиконання договорів може бути не тільки з вини постачальника, але й торговельного підприємства, якщо несвоєчасно надсилаються замовлення на товари, є відмови від замовлень, порушується

порядок розрахунків тощо. У цьому випадку слід виявити винних і причини, які спричинили обмеження поставок окремих товарів.

Наведемо далі порядок оцінювання рівномірності надходження товарів на торговельне підприємство. Він включає в себе розрахунок коефіцієнтів варіації та рівномірності надходження товарів. Порядок розрахунку коефіцієнта варіації наступний:

розрахунок середньоквадратичного відхилення (σ) від поставки товарів формулою (1.2):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(X-X_c)^2}{n}}, \quad (1.2)$$

де X – фактична поставка товарів;

X_c – план поставки товарів;

n – кількість періодів [16, с. 130-133].

Розрахунок коефіцієнта варіації ($K_{\text{вар.}}$) представлено формулою (1.3):

$$K_{\text{вар.}} = \frac{\sigma}{X_c} * 100, \quad (1.3)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення від поставки товарів;

X_c – план поставки товарів.

Рівномірність постачання товарів (K_p) визначається за формулою (1.4):

$$K_p = 100 - K_{\text{вар.}}, \quad (1.4)$$

Якщо коефіцієнт рівномірності надходження товарів $> 75\%$ – товари надходять рівномірно на підприємство, $< 75\%$ – нерівномірно [34, с. 73-75].

Одним із найважливіших факторів успішного ведення бізнесу у сфері роздрібної торгівлі є управління товарними запасами. Це пов'язано з тим, що товарні запаси є основною частиною оборотних коштів підприємства. Товарні запаси утворюються на всіх стадіях руху товару: на складах виробничих підприємств, у дорозі, на складах оптових і роздрібних товарних підприємств. Ефективне управління товарними запасами підприємства полягає в забезпеченні безперебійного задоволення потреб населення в товарах відповідного асортименту. При цьому виникає необхідність запобігання зростанню надлишків товарів на складах, що призводить до уповільнення оборотності товарних коштів, збільшення витрат зі зберігання товарних запасів.

Розрахунок питомої ваги товарних груп ($ПВ_{ТГ}$) в загальному обсязі надходження товарів представлено у формулі (1.5):

$$ПВ_{ТГ} = \frac{100 \cdot O_{ТГ}}{O}, \quad (1.5)$$

де $O_{ТГ}$ – обсяг надходження товарів по певній товарній групі, грош. од.;

O – загальний обсяг надходження товарів на торговельне підприємство, грош. од. [38, с. 476].

Серед товарних запасів розрізняють запаси на початок та на кінець відповідного періоду. Запаси на початок періоду приймаються в розмірі, який склався на конкретну дату. На кінець періоду запаси визначаються за нормативом. Як товарні запаси на початок, так і товарні запаси на кінець перебувають у безпосередній залежності від величини обороту з реалізації товарів. Розрахунок рівня товарних запасів у днях обороту ($P_{З}^{дн}$) проводиться за формулою (1.6):

$$P_{З}^{дн} = \frac{З \cdot K}{T}, \quad (1.6)$$

де Z – абсолютна величина товарного запасу на кінець періоду, грош. од.;

T – товарооборот підприємства за даний період, грош. од.;

K – кількість днів в аналізованому періоді, дні [34, с. 45-48].

Час обертання товарних запасів визначає тривалість перебування товарів у вигляді товарного запасу та характеризує час, необхідний для його повного оновлення. Для того, щоб визначити час обертання товарних запасів ($ПО_{тз}$), використовується формула (1.7):

$$ПО_{тз} = \frac{TЗ_{сер.д}}{ТО}, \quad (1.7)$$

де $TЗ_{сер}$ – абсолютна величина середнього товарного запасу, грош. од.;

D – кількість днів у періоді;

$ТО$ – товарооборот підприємства за даний період, грош. од.

Швидкість обертання товарних запасів характеризує, скільки разів протягом періоду поновлюються товарні запаси. Швидкість обертання товарних запасів ($КО_{тз}$) вираховуємо за допомогою формули (1.8):

$$КО_{тз} = \frac{D}{ПО_{тз}} \quad (1.8)$$

де D – кількість днів у періоді;

$ПО_{тз}$ – період обороту товарних запасів, дні [34, с. 45-47].

Для оцінювання ефективності логістичної системи розраховується показник темп росту середнього запізнення поставки по кожному постачальнику, тобто число днів запізень, що приходить на одну поставку. Ця величина визначається як частка від ділення загальної кількості днів запізнення за певний період на кількість поставок за аналогічний період.

Таким чином, темп росту середнього запізнення ($T_{н.п.}$) по кожному постачальнику визначається за формулою (1.9):

$$T_{н.п} = (Z_{ср1}/Z_{ср0}) * 100, \quad (1.9)$$

де $Z_{ср1}$ – середнє запізнення на одну поставку в поточному періоді, днів ;

$Z_{ср0}$ – середнє запізнення на одну поставку в попередньому періоді, днів [12, с. 65-70].

Отже, оцінювання ефективності закупівельної діяльності на торгівельному підприємстві передбачає дослідження постачальників товарів за допомогою методу АВС-аналізу, методу оцінювання рівномірності надходження товарів, аналіз обсягів поставок, дослідження товарних запасів та оцінювання логістичних систем.

АВС-аналіз зазвичай здійснюється в матеріально-технічному забезпеченні та виробництві. Цей метод застосовується також у сфері збуту для більш детального вивчення груп продуктів, груп клієнтів і сегментів продажу. За допомогою методу оцінювання рівномірності надходження оцінюють виконання договорів окремими постачальниками за кількістю, асортиментом, якістю та строками завезення. Під час його застосування використовують дані оперативного обліку виконання договорів постачальниками, матеріали обліку претензій за невиконання договірних зобов'язань.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

2.1. Аналіз практики організації закупівельною діяльністю

Супермаркет «Фуршет» є одним із структурних підрозділів ТОВ «Рітейл Тренд». Супермаркет «Фуршет» — це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 40000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від розміру торгової площі магазину.

Цілями діяльності мережі супермаркетів «Фуршет» є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Для вдосконалення організації продажу товарів та обслуговування покупців у супермаркеті «Фуршет» працюють кваліфіковані продавці, які своєчасно надають консультації та допомогу споживачеві при виборі товарів.

Нині «Фуршет» – провідна мережа зі значним інноваційним і організаційним потенціалом, що має всі передумови для лідерства на вітчизняному ринку. «Фуршет» нараховує 69 супермаркетів площею від 1200 до 5000 кв. м з асортиментом більше 25000 найменувань продуктів харчування й супутніх товарів [46].

Близько 80 % асортименту магазинів «Фуршет» становлять товари вітчизняного виробництва. Мережа має власні м'ясопереробні, пельменні, кондитерські, кулінарні, рибні виробництва та пекарні.

Дуже важливо виявити, вивчити і вибрати найбільш підходящі джерела надходження товарів, з яких буде здійснюватися закупівля. Товаропостачання в гіпермаркет «Фуршет» здійснюється з різних джерел: виробничих підприємств, оптових баз, комерційних посередників, приватних підприємців тощо. При надходженні товарів на підприємство використовується як транзитна, так і складська форми товаропостачання.

Транзитна форма товаропостачання, як зазначалось нами, передбачає завезення товарів безпосередньо в гіпермаркет «Фуршет», минаючи склади оптових баз. Вона дає змогу:

- прискорювати просування товарів;
- скорочувати витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи;
- знижувати розміри втрат товарів.

Застосування складської форми постачання найбільше зручне при доставці товарів складного асортименту, що мають потребу в попередньому відсортуванні.

Порівняльна характеристика форм товаропостачання, які мають місце у ТОВ «Рітейл Тренд» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Форми товаропостачання у ТОВ «Рітейл Тренд»

Параметри	Транзитна форма товаропостачання	Складська форма товаропостачання
Товари	Простого асортименту, які не потребують додаткового сортування, фасування, а потребують високоспеціалізованого сервісу.	Складного асортименту, що потребують комплектування, підсортування, формування широкого та глибокого асортименту.
Обсяги поставок	Достатні для покриття витрат на прямий збут і заповнення однієї одиниці транспортної тари.	Великі партії товарів від різних спеціалізованих виробничих підприємств.
Терміни реалізації	Обмежені (молочні продукти, ковбасні вироби, хліб тощо).	Подовжені (мінеральна вода, соки, горілчані вироби).
Виробництво і споживання товарів	Сезонне	Несезонне

Продовження табл.2.1

Джерела товаропостачання	Місцеві	Регіональні
Ціни на товари	Коливаються і потребують негайного узгодження з роздрібним торговцем	Відносно постійні

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновки, що підприємство ТОВ «Рітейл Тренд» для закупівлі більшості товарів використовує складську форму товаропостачання, адже вона дає змогу замовляти великі партії товарів за відносно постійними цінами.

Динаміка співвідношення складського і транзитного товарообороту ТОВ «Рітейл Тренд» магазин «Фуршет» наведена на рисунку 2.1.

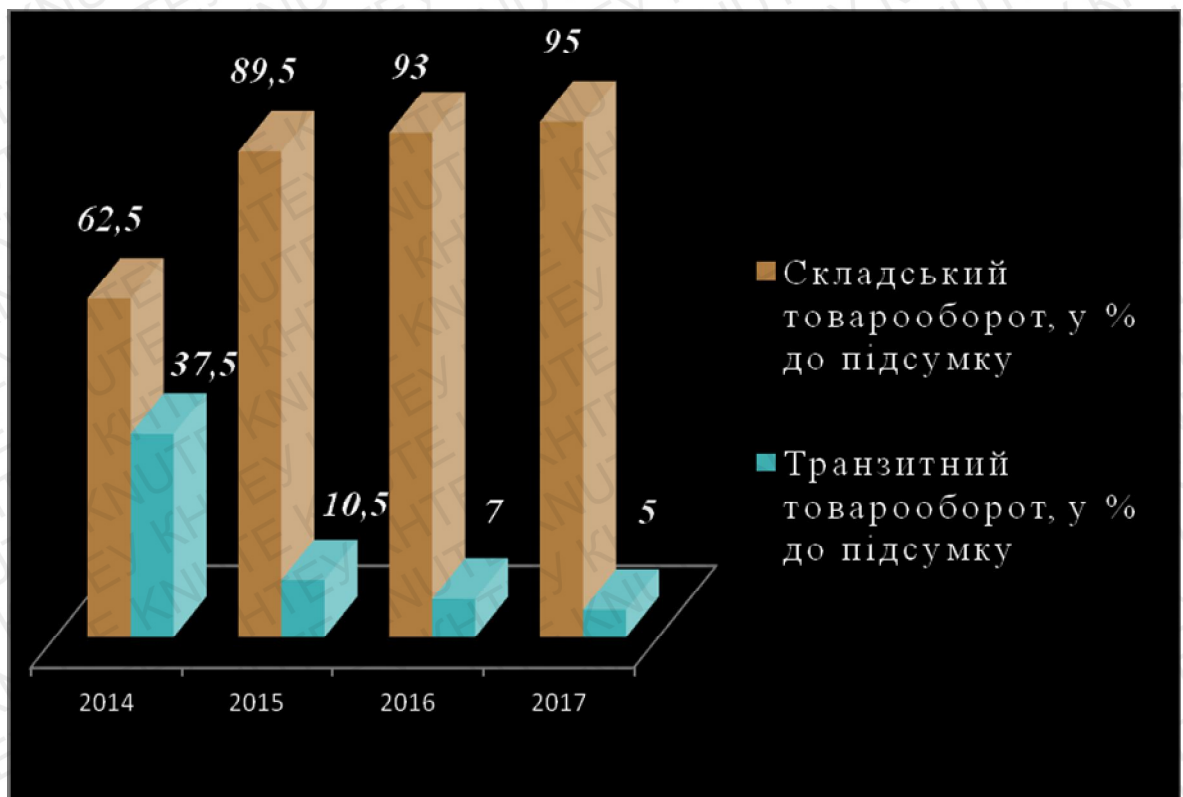


Рис. 2.1. Динаміка співвідношення складського і транзитного товарообороту ТОВ «Рітейл Тренд» магазин «Фуршет»

Проаналізувавши відповідні дані, можна зробити висновок, що частка складської форми товаропостачання з кожним роком зростала, а в 2017 році досягла 95 % в загальному роздрібному товарообороті.

На ТОВ «Рітейл Тренд» управління складами займається операційний працівник. Він несе повну відповідальність за транспортування, облік, приймання та видачу товару, а також за збереження реалізованої продукції. Для виконання даних обов'язків на складах працюють водії, комірники, вантажники прибиральники та завідувач господарством. Закупівлею товарів на даному підприємстві займається відділ закупівель. Його очолює менеджер із закупівлі, який займається підбором найбільш вигідних постачальників продукції.

Своєчасне і точне виявлення потреб слугує істотною передумовою для закупівель потрібних товарів у необхідній кількості і високій якості. Якщо потреба в товарах була оцінена занадто високо, то в наслідок цього виникають надлишки товарів на складі, які не можна продати або можна реалізувати зі збитком. Якщо потреба оцінена занадто низько, тоді здійснюється замовлення малої кількості товарів, внаслідок чого виникає дефіцит запасів. Таким чином, незадоволені покупці можуть звернутися до конкурентів, тобто виникає втрата прибутку.

Важливим етапом роботи закупівельного відділу ТОВ «Рітейл Тренд» є укладання договорів з потенційними постачальниками. Вони можуть укладатися в усній, письмовій чи нотаріальній формі. У господарській практиці договір є основою ділових відносин двох сторін, викритих у письмову форму, з відповідними правилами (друк, необхідні реквізити сторін тощо). Договір набирає чинності і стає обов'язковим для сторін з моменту його укладення. ТОВ «Рітейл Тренд» зазвичай укладає договори довгострокові (на три-п'ять років), так і короткострокові (сезонні і на разові поставки).

У договорах ТОВ «Рітейл Тренд» зазначаються такі пункти:

- дата укладання договору;

- повне найменування сторін, що уклали договір;
- предмет договору;
- ціна і загальна сума;
- порядок розрахунків і постачання;
- порядок приймання і повернення заставної тари;
- права та обов'язки сторін;
- відповідальність сторін;
- форс-мажор;
- вирішення спорів;
- термін дії договорів;
- прикінцеві положення;
- юридичні адреси та платіжні реквізити сторін.

Після укладання договору з постачальником відділом закупівель ТОВ «Рітейл Тренд» формується замовлення на певну групу товарів. На даному етапі менеджер із закупівлі формує заявку та узгоджує її зміст з керівником відділу закупівлі. Якщо в процесі узгодження потрібно внести зміни, то в такому випадку працівник проводить повторну підготовку та узгодження заявки. Потім відділом закупівель ТОВ «Рітейл Тренд» готується запит на продукцію, необхідна кількість і терміни поставки якої вказані у відповідних позиціях договору. Підготовлений і відповідним чином оформлений запит на поставку відправляється постачальнику за допомогою обраного засобу зв'язку (електронна пошта, торгові представники даного постачальника). Далі проводиться виконання зобов'язань з оплати замовлення відповідно до умов договору. Як тільки ця умова виконана, відділ закупівлі інформує про це постачальника, який надалі повідомляє про терміни відвантаження товару.

Відхилення від контрольних дат згідно з угодою і факти порушення її пунктів та умов, відмічених менеджером відділу закупівлі підприємства ТОВ «Рітейл Тренд», відповідним чином реєструються, щоб слугувати

матеріалом для можливого подальшого виставлення претензій постачальнику. Після одержання товару складськими працівниками підприємства проводиться перевірка відповідності характеристик, якості та комплектності отриманого товару із заявленими постачальником і реєструються виявлені відхилення. Для ТОВ «Рітейл Тренд» питання вибору постачальників є важливим чинником своєчасного задоволення споживчого попиту.

Товаропостачання в ТОВ «Рітейл Тренд» здійснюється централізованим та децентралізованим методами.

Досліджуване нами підприємство працює без посередників, тобто товари потрапляють на полиці торгового залу за принципом «виробник-магазин», що забезпечує низьку ціну, свіжість і якість.

ТОВ «Рітейл Тренд» висуває такі основні вимоги до постачальників товарів:

- суворе виконання заявлених зобов'язань;
- стабільність постачань;
- документообіг через електронну систему (EDI).

Дбаючи про своїх покупців, підприємство висуває суворі вимоги до товару, який постачається:

- якість товарів є стабільно високою;
- якість товарів підтверджена відповідними документами;
- товар має штрих-код, і його легко прочитати будь-яким сканером.

У свою чергу, компанія-постачальник отримує такі переваги від співпраці з ТОВ «Рітейл Тренд»:

- розгалужена мережа супермаркетів по всій Україні, тобто є можливість продавати свій товар в 69 магазинах «Фуршет» ТОВ «Рітейл Тренд»;
- щодня в мережі супермаркетів здійснюють покупки близько 500 тисяч людей;

- ведеться відкритий діалог у взаємовідносинах з постачальниками;
- спільні маркетингові активності: цінові та промо-акції, дегустації, презентації, спонсорські промо-проекти тощо.

Отже, проаналізувавши практику організації закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» можна стверджувати, що від вибору постачальника залежать витрати, якість, своєчасність поставок, а, отже, і обсяг товарообігу. Усе це аргументує важливість питання необхідності ретельного дослідження постачальників товару. На разі підприємство ТОВ «Рітейл Тренд» працює з постійним числом постачальників продовольчих товарів. З ними налагоджені господарські зв'язки, розроблені та укладені договори поставки. Правильний вибір організації закупівельної діяльності, ретельно обмірковане узгодження умов договорів є основою успішної господарської та комерційної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд». Механізм закупівельної діяльності підприємства відпрацьований, проте все ж можна запропонувати шляхи для його вдосконалення.

2.2. Оцінювання ефективності закупівельної діяльності

У закупівельній діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» важливим є вибір постачальників продукції. Складність цього полягає не тільки у тому, що на сучасному ринку функціонує велика їх кількість майже однакових товарно-матеріальних ресурсів, а головним чином у тому, що постачальник повинен бути надійним партнером.

Ринок продовольчих товарів у ТОВ «Рітейл Тренд» є досить широким. Проаналізувавши склад товарообороту продовольчих товарів ТОВ «Рітейл Тренд» в 2015-2017 рр. (Додаток А), ми дійшли висновку, що основний прибуток підприємству надають такі групи товарів як молоко і молочні продукти, кондитерські вироби та алкогольні напої. Тому саме ці групи товарів були обрані нами для дослідження. Під час проходження практики у ТОВ «Рітейл Тренд» ми ознайомилися зі звітною документацією і визначили, що серед групи товарів молока і молочних продуктів найбільший прибуток

склали такі постачальники як ПАТ «Баштанський сирзавод», ТОВ «Моліс», ТОВ «Літинський молочний завод», ТОВ «Еліт», ДП «Мілкіленд-Україна», ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат», ТОВ «Лубенський молочний завод», ТОВ «Укрпродукт Груп», ТОВ «Сирний дім» та ПАТ «Дрогобицький молочний завод».

Для виявлення постачальників, які надають ТОВ «Рітейл Тренд» найбільший прибуток, нами було проведено АВС-аналіз по кожній досліджуваній товарній групі. АВС-аналіз по товарній групі «Молоко та молочні продукти» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**АВС-аналіз постачальників молока та молочної продукції ТОВ
«Рітейл Тренд» за 2017 р.**

Постачальники	ТО, тис. грн.	Питома вага у загальному ТО, %	ТО кумулятивний, %	Група
ДП «Мілкіленд-Україна»	505874,9	37,57	37,57	А
ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат»	503871,8	37,43	75,00	
ТОВ «Моліс»	181455,2	13,48	88,48	В
ТОВ «Баштанський сирзавод»	43569,9	3,24	91,72	
ПАТ «Лубенський молочний завод»	30215,9	2,24	93,96	
ТОВ «Укрпродукт Груп»	24156,5	1,79	95,75	

Продовження табл. 2.2

ТОВ «Сирний дім»	18765,9	1,39	97,14	С
ПАТ «Дрогобицький молочний завод»	12944,1	0,96	98,10	
ТОВ «Літинський молочний завод»	12786,9	0,95	99,05	
ТОВ «Еліт»	12687,9	0,95	100	
Всього	1346329	100	-	

Здійснивши АВС-аналіз, можна спостерігати, що до групи А, яка приносить найбільший дохід, увійшли такі постачальники: ДП «Мілкіленд-Україна» та ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат». До групи В належать: ТОВ «Моліс», ТОВ «Баштанський сирзавод», ПАТ «Лубенський молочний завод» та ТОВ «Укрпродукт Груп». До групи С відійшли такі постачальники молока та молочних продуктів: ТОВ «Сирний дім», ПАТ «Дрогобицький молочний завод», ТОВ «Літинський молочний завод» та ТОВ «Еліт».

Питома вага кожного досліджуваного постачальника молока та молочних продуктів на підприємство торгівлі ТОВ «Рітейл Тренд» наведена на рисунку 2.2.

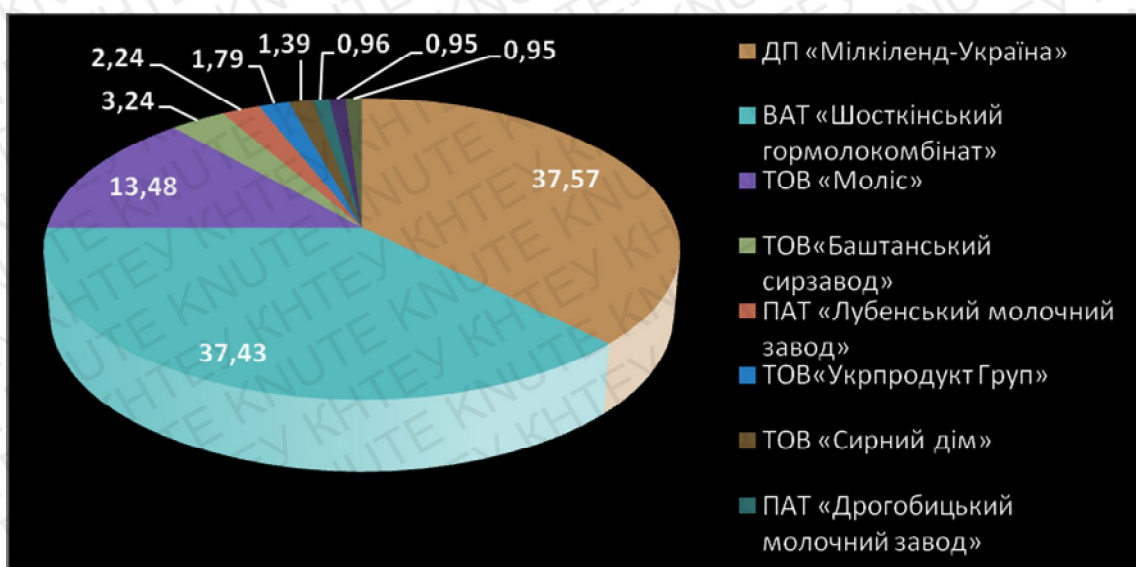


Рис. 2.2. Питома вага постачальників молока та молочних продуктів ТОВ «Рітейл Тренд» у 2017 році, %

Проаналізувавши дану діаграму, можна дійти висновку, що найбільшу частку в даній товарній групі становлять ДП «Мілкіленд-Україна» та ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат», а найменшу частку – ПАТ «Дрогобицький молочний завод», ТОВ «Літинський молочний завод» та ТОВ «Еліт».

Серед кондитерських виробів найприбутковішими є такі постачальники як корпорація «Рошен», ТОВ «Кондитерський дім «Шоколіно»», ПАТ «АВК», ТОВ «Nestle-Україна», ТОВ «Віва» та ТОВ «Лісова казка».

АВС-аналіз по товарній групі «Кондитерські вироби» ТОВ «Рітейл Тренд» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**АВС-аналіз постачальників кондитерських виробів
ТОВ «Рітейл Тренд» за 2017 р.**

Постачальники	ТО, тис. грн.	Питома вага у загальному ТО, %	ТО кумулятивний, %	Група
Корпорація «Рошен»	650238,9	38,87	38,87	А
ТОВ «Nestle - Україна»	604353,6	36,13	75,00	
ПАТ «АВК»	169289,8	10,12	85,12	В
ТОВ «Віва»	165268,2	9,88	95,00	
ТОВ «Кондитерський дім «Шоколіно»»	42890,1	2,56	97,56	С
ТОВ «Лісова казка»	40749,4	2,44	100	
Всього	1672790	100	-	

АВС-аналіз показав, що до групи А увійшли корпорація «Рошен» та ТОВ «Nestle-Україна», так як вони користуються великою популярністю та приносять найбільший дохід. До групи В – ПАТ «АВК» та ТОВ «Віва», до групи С – ТОВ «Кондитерський дім «Шоколіно»» та ТОВ «Лісова казка».

Питома вага кожного досліджуваного постачальника кондитерських виробів на підприємство торгівлі ТОВ «Рітейл Тренд» наведена на рисунку 2.3.

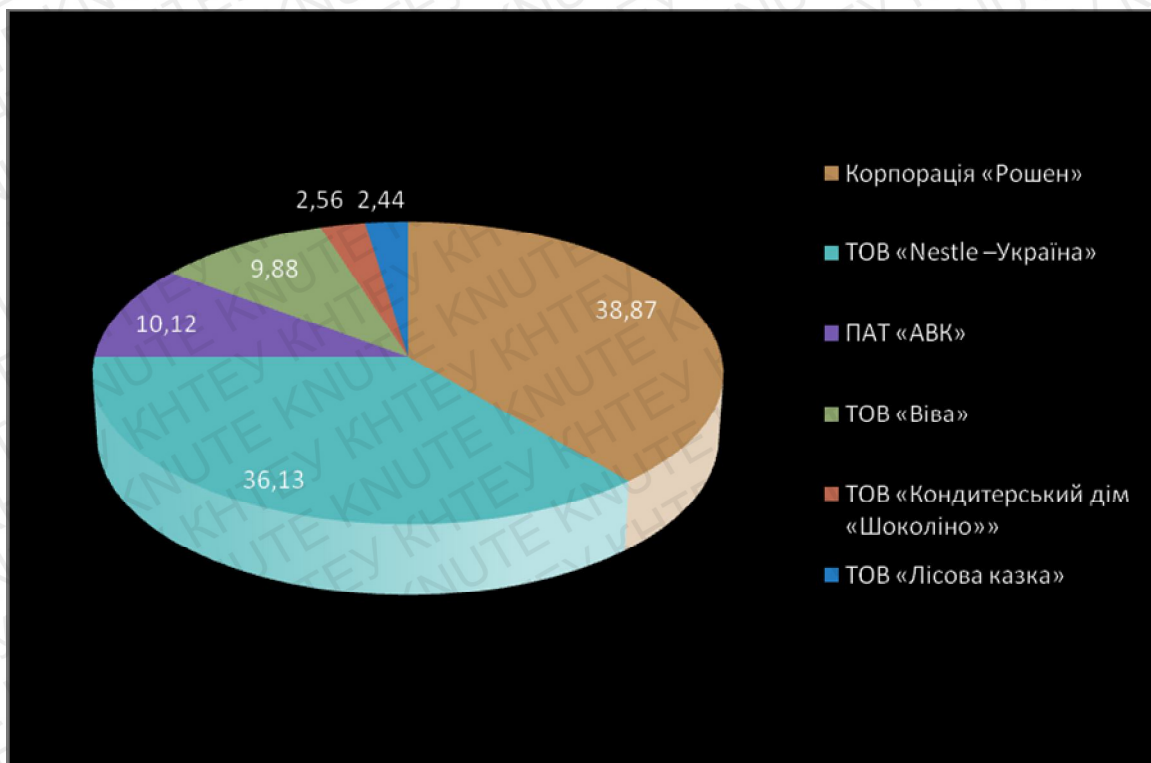


Рис. 2.3. Питома вага постачальників кондитерських виробів ТОВ «Рітейл Тренд» у 2017 році, %

На діаграмі видно, що частка корпорації «Рошен» та ТОВ «Nestle-Україна» складає 38,87% та 36,13% відповідно. Найменшу частку мають ТОВ «Кондитерський дім «Шоколіно»» та ТОВ «Лісова казка», що в сумі складає 5%.

Проаналізувавши товарну групу «Алкогільні напої», ми дійшли висновку, що дохід саме від цих постачальників склав найбільшу суму: ПАТ «Ізмаїльський винзавод», ПАТ «Оболонь», ПАТ «КЗШВ», холдингова

компанія «Global Spirits», ПАТ «Одеський коньячний завод» та холдингова компанія «OLYMP Alcohol Company».

Проведення ABC-аналізу по групі товарів «Алкогільні напої» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**ABC-аналіз постачальників алкогільних напоїв
ТОВ «Рітейл Тренд» за 2017 р.**

Постачальники	ТО, тис. грн.	Питома вага у загальному ТО, %	ТО кумулятивний, %	Група
Холдингова компанія «Global Spirits»	1841143,5	75,00	75,00	A
ПАТ «КЗШВ»	189675,9	7,73	82,73	B
ПАТ «Оболонь»	178954,7	7,29	90,02	
ПАТ «Одеський коньячний завод»	122341,0	4,98	95,00	
Холдингова компанія «OLYMP Alcohol Company»	62376,5	2,54	97,54	C
ПАТ «Ізмаїльський винзавод»	60366,4	2,46	100	
Всього	2454858	100	-	

Згідно з результатами ABC-аналізу лідером у даній товарній групі є холдингова компанія «Global Spirits». У групі B опинилися ПАТ «КЗШВ», ПАТ «Оболонь» та ПАТ «Одеський коньячний завод». У свою чергу, групу C склали ПАТ «Ізмаїльський винзавод» та холдингова компанія «OLYMP Alcohol Company».

Питома вага кожного досліджуваного постачальника алкогольних напоїв на підприємство торгівлі ТОВ «Рітейл Тренд» наведена на рисунку 2.4.

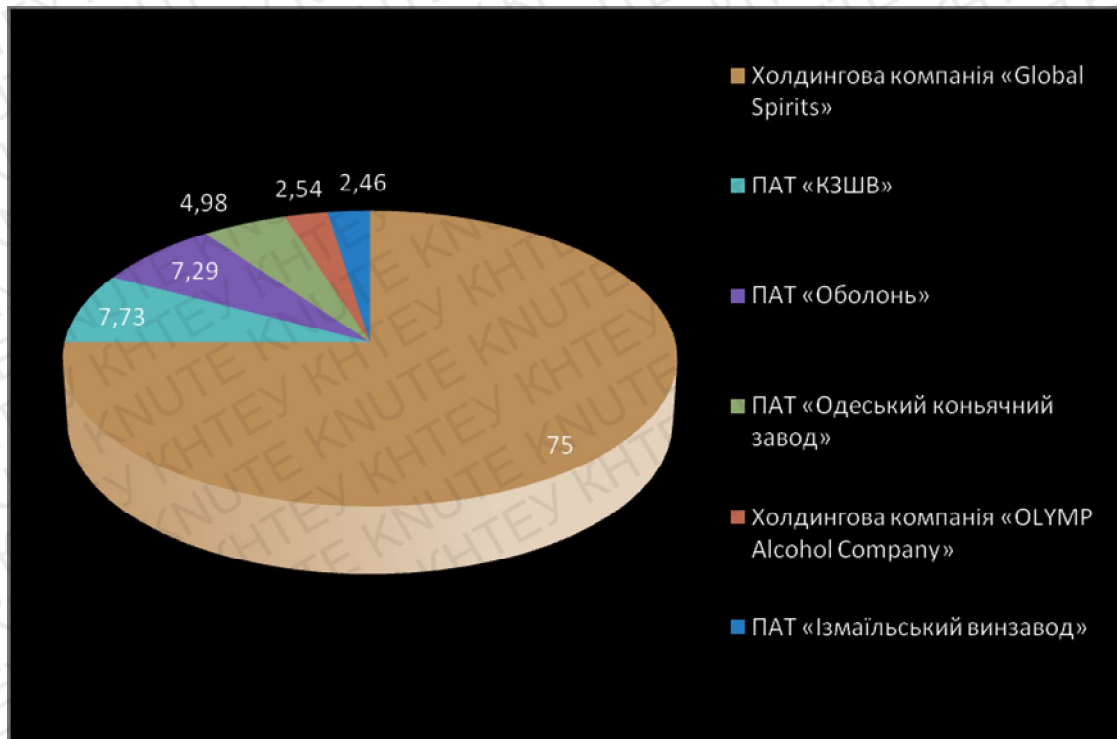


Рис. 2.4. Питома вага постачальників алкогольних напоїв ТОВ «Рітейл Тренд» у 2017 році, %

Діаграма показує, що основну частку в питомій вазі постачальників алкогольних напоїв займає холдингова компанія «Global Spirits» з показником 75%. Найнижчі показники, майже по 2,5%, мають холдингова компанія «OLYMP Alcohol Company» та ПАТ «Ізмаїльський винзавод».

Проведена класифікація постачальників таких товарних груп як «Молоко та молочні продукти», «Кондитерські вироби» та «Алкогольні напої» за методом АВС-аналізу показує, що найбільший внесок у формування товарообороту підприємства (75,0 %) здійснюють п'ять постачальників, які й склали групу А: ДП «Мілкіленд-Україна», ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат», корпорація «Рошен», ТОВ «Nestle-Україна» та холдингова компанія «Global Spirits». У групу В

увійшли дев'ять постачальників, на яких припадає близько 20,0 % загального ТО. Інші 5,0 % товарообороту забезпечували вісім постачальників - група С.

На основі цього аналізу можна зробити висновок про перевагу роботи з постачальниками. Так, якщо витрати на заходи у сфері закупівель ТОВ «Рітейл Тренд» потрібно збільшити, то доцільно приділити увагу насамперед постачальникам групи А, оскільки більш інтенсивна робота з ними може вплинути на загальний товарооборот підприємства.

За результатами проведеного АВС-аналізу для подальшого дослідження використаємо дані п'яти постачальників, які склали групу А, оскільки вони здійснюють найбільший внесок у формування товарообороту підприємства ТОВ «Рітейл Тренд».

Для аналізу відповідності фактичного обсягу надходження товарів поставкам за укладеними договорами використовують коефіцієнт виконання поставки товарів. У Додатку Б наведені обсяги поставок товарів досліджуваними постачальниками. Результати розрахунків та висновки щодо відповідності фактичного обсягу надходження товарів плановому обсягу, а також щодо виконання плану поставки наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати розрахунків

Постачальники товарів	Коефіцієнт виконання поставки товарів, %	Висновки щодо відповідності надходження товарів	Висновки щодо виконання плану поставки
ДП «Мілкіленд-Україна»	103,3	Не відповідає	Перевиконано
ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат»	100,00	Відповідає	Виконано
Корпорація «Рошен»	89,55	Не відповідає	Недовиконано
ТОВ «Nestle-Україна»	98,97	Не відповідає	Недовиконано
Холдингова компанія «Global Spirits»	89,58	Не відповідає	Недовиконано

Розраховані коефіцієнти поставки товарів дають змогу стверджувати, що недопоставка підприємствами становить в середньому 7%. Даний результат може призвести до втрат товарообороту та прибутку у зв'язку з відсутністю товарної пропозиції. Така ситуація була спричинена зниженням активності постачальників таких як корпорація «Рошен, ТОВ «Nestle-Україна», холдингова компанія «Global Spirits». Тому торговельному підприємству ТОВ «Рітейл Тренд» слід приділити увагу вивченню ринку та удосконаленню рекламної діяльності. Поглиблене вивчення ринку дозволить максимально оптимізувати структуру товарного асортименту. До таких постачальників як «Рошен, ТОВ «Nestle-Україна» та холдингова компанія «Global Spirits» слід застосувати штрафні санкції.

Позитивним є повне виконання зобов'язань ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат». Таким чином, можна стверджувати, що в подальшому з цим постачальником не повинно виникати ніяких проблем з надходженням товарів на досліджуване підприємство торгівлі.

ДП «Мілкіленд-Україна» перевищив плановий обсяг поставки на 3,03%. Причиною цього було додаткове замовлення ТОВ «Рітейл Тренд», оскільки продукція, яку воно постачає, має досить високий попит серед споживачів. У подальшому досліджуване підприємство торгівлі повинно скоригувати обсяги замовлень, щоб не було їх перевиконання.

Також нами було розраховано показники відносної ефективності управління закупівлями. До них належать середній рівень націнки, обсяги закупівлі, собівартості та прибутку.

У таблиці 2.6. наведено динаміку вартісних показників, які описують загальну результативність розвитку системи закупівель підприємства.

Таблиця 2.6

Показники ефективності на ТОВ «Рітейл Тренд» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Зміна за 2015-2016 (+/-)		Зміна за 2016-2017 (+/-)	
	2015	2016	2017	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
Обсяг виручки від постачання товарів, млн грн	1841,3	2153,9	2642,7	312,6	17,0	488,8	22,7
Собівартість товарів, млн грн	1315,2	1516,8	1835,2	201,6	15,3	318,4	21,0
Витрати обігу, млн грн	197,3	227,5	275,3	30,2	15,3	47,8	21,0
Прибуток від збут товарів, млн грн	328,8	409,5	532,2	80,7	24,6	122,7	30,0

Як свідчать дані таблиці 2.6, обсяг прибутку підприємства від реалізації товарів у 2015 році становив 328,8 млн грн, за 2016 рік даний показник збільшився на 80,7 млн. грн і склав 409,5 млн грн. У 2017 році обсяг прибутку від закупівлі товарів збільшився на 122,7 млн грн, або на 30,0%. Зростання прибутку від закупівлі та реалізації товарів було зумовлене збільшенням рівня торговельної націнки, яка є різницею між ціною товару та його собівартістю.

Характеризуючи ефективність закупівлі товарів на ринку, доцільно проаналізувати показники прибутковості витрат обігу та рентабельності поставок. Розрахунки цих показників наведено в таблиці 2.7. та на рис. 2.5.

Таблиця 2.7

**Показники прибутковості закупівель товарів ТОВ «Рітейл Тренд»
на ринку у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Зміна за 2015-2016 (+/-)		Зміна за 2016-2017 (+/-)	
	2015	2016	2017	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
Прибутковість витрат обігу, грн. прибутку на 1 грн. витрат обігу	1,67	1,80	1,93	0,13	8,00	0,13	7,41
Рентабельність закупівель, %	21,70	23,50	25,20	1,80	8,29	1,70	7,23
Доходність закупівель, %	17,86	19,01	20,14	1,16	6,48	1,12	5,92



Рис. 2.5. Прибутковість витрат обігу ТОВ «Рітейл Тренд»

Як свідчать дані таблиці 2.7 та ринку 2.5, рівень витрат обігу, що виражається у рівні прибутку в розрахунку на 1 грн витрат обігу, у 2015 році становив 1,67 грн. У 2016 році даний показник зріс до 1,8 грн, або на 8,0%. Це свідчить про загальне зростання відносної ефективності закупівель товарів на ринку продукції. У 2017 році ефективність витрат обігу зросла на 7,41%.

Також нами було досліджено динаміку структури середніх товарних запасів ТОВ «Рітейл Тренд» за 2015-2017 рр., представлену в Додатку В.

Проаналізувавши асортиментну структуру товарних запасів підприємства торгівлі, можна зробити наступні висновки:

- у 2017 році найбільшу частку в загальному обсязі товарних запасів підприємства займають такі товарні групи як: «Інші» – 20,2 %, «Алкогольні напої» – 15,8 %, «Молочні продукти» – 14,2 %, «Кондитерські вироби» – 12,3%;
- середньорічний абсолютний приріст по структурі товарних запасів був додатнім у таких товарних групах: «Алкогольні напої», «Молочні продукти», «Кондитерські вироби» та «Риба, морепродукти та рибна продукція»;
- середньорічний абсолютний приріст по структурі товарних запасів був від'ємним у таких товарних групах: «Хлібобулочні вироби», «М'ясо та м'ясні товари», «Овочі», «Безалкогольні напої» та «Інші». Проведений аналіз свідчить про скорочення їх питомої ваги в загальному обсязі товарних запасів.

Нами також було досліджено рівень, час та швидкість обертання товарних запасів на підприємстві торгівлі ТОВ «Рітейл Тренд» за 2017 рік (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Рівень, час та швидкість обертання товарних запасів
ТОВ «Рітейл Тренд» за 2017 р.**

Товарна група	Обсяг товарних запасів, тис. грн.	Товарні запаси на кінець року, тис. грн.	Рівень товарних запасів, в днях обороту	Час обертання товарних запасів, в днях	Швидкість обертання товарних запасів, в разях
Продовольчі товари, з них:	44345,00	35588,20	274,47	342,00	1,07
Хлібобулочні вироби	3237,19	3065,83	326,43	344,67	1,06
Риба, морепродукти та рибна продукція	2749,39	1981,57	229,59	318,55	1,15
М'ясо і м'ясні товари	3724,98	3402,33	260,47	285,17	1,28
Молочні продукти	6296,99	3598,75	159,95	279,88	1,30
Кондитерські вироби	5454,44	4335,24	200,94	252,82	1,44
Овочі	3281,53	2691,95	284,91	347,31	1,05
Алкогільні напої	7006,51	5608,23	240,12	299,99	1,22
Безалкогольні напої	3636,29	2566,73	235,30	333,34	1,09
Інші	8957,69	8337,57	772,64	830,11	0,44

Показник рівень товарних запасів у днях обороту використовують для оцінки забезпеченості товарообороту товарними запасами. Розраховані величини показника демонструють, що дефіциту товарів немає.

Найкращі значення показника часу обертання товарних запасів по таким товарним групам: «Молочні продукти», «Кондитерські вироби» та

«Алкогільні напої». Чим вище значення показника швидкості обертання товарних запасів (в разях), тим краще для підприємства. Найвищий показник має товарна група «Кондитерські вироби» – 1,44 рази.

Отже, під час оцінювання ефективності закупівельної діяльності на підприємстві торгівлі, ми провели класифікацію постачальників за методом АВС-аналізу, проаналізували обсяги поставок та товарних запасів.

Проаналізувавши постачальників та їх взаємовідносини з ТОВ «Рітейл Тренд», можна сказати, що товаропостачання торговельного підприємства знаходиться на високому рівні. Керівництво магазину співпрацює лише з перевіреними постачальниками, які досить тривалий час працюють на ринку. Також при такій кількості постачальників мінімізована можливість збою при поставці товарів, оскільки нестача товарів одного постачальника може бути замінена товарами інших компаній.

2.3. Оцінка логістичних систем товаропостачання

В умовах сучасного ринкового середовища ТОВ «Рітейл Тренд» зосереджує свою увагу на пошуку методів та інструментів, які б дозволяли покращити функціонування підприємства як в цілому, так і за його ключовими підсистемами. Серед них особливе місце посідає логістика постачання, яка, з позиції системного підходу, дає змогу зменшити витрати, що пов'язані з рухом елементів матеріального потоку підприємства.

Логістичне управління закупівельною діяльністю є структурним елементом у системі логістичного управління підприємством ТОВ «Рітейл Тренд» й базується на використанні системного та стратегічно-орієнтованого підходу до управління логістикою постачання.

Під логістичними системами треба розуміти об'єднання виробничих, торговельних та транспортних підприємств, їхніх структурних підрозділів або окремих ділянок разом з комплексом технічних засобів та дій, які забезпечують доведення матеріальних потоків від пунктів їхнього зародження із залученням різноманітних виробників та посередників до

кінцевих споживачів шляхом виконання над ними відповідних логістичних операцій.

У такому разі логістична діяльність торговельного підприємства повинна трактуватися як комплекс логістичних операцій та процесів, які здійснюються торговельним підприємством для доведення товарних потоків до кінцевих споживачів товарів споживчого призначення. Основними функціональними напрямками діяльності торговельного підприємства у цій сфері є забезпечення процесів просторового переміщення товарної маси в системі товаропросування, розвиток інфраструктури оптової та роздрібною торгівлі, здійснення комплексу внутрішньомагазинних та складських торгово-технологічних операцій і їхній інформаційний супровід, виконання операцій зберігання товарів, їхньої підготовки до продажу, кількісних та якісних перетворень товарних партій, розвиток власного транспортного господарства торговельних підприємств та організація перевезень торговельних вантажів залученим транспортом, організація логістичного обслуговування споживачів через надання відповідних послуг тощо [40, с. 24]. Таким чином, поняття «логістична система» вживається щодо органів управління і характеризується двома ознаками. З одного боку, логістична система – це організована множина структурних елементів, що функціонують для досягнення єдиної цілі, з іншого боку – план, за допомогою якого суб'єкт управління прагне її досягти.

Залежно від виду логістичних ланцюгів логістичні системи поділяються на логістичні системи з прямими зв'язками, ешелоновані та гнучкі логістичні системи [53, с. 528]. ТОВ «Рітейл Тренд» у своїй діяльності використовує логістичну систему з прямими зв'язками – систему, у яких матеріальний потік доводиться до споживача без посередників на основі прямих господарських зв'язків.

Логістична система на ТОВ «Рітейл Тренд» – це організаційний механізм, що перетинає функціональні межі підрозділів підприємства за допомогою гнучкої координації і спрямовує їхні дії на досягнення мети

логістики. Логістичний підрозділ відповідає за виконання всього набору видів діяльності, пов'язаних із матеріальним потоком і необхідних для задоволення попиту споживачів – від вибору постачальників до надання послуг. На чолі даного підрозділу стоїть менеджер матеріального потоку, що формулює оперативні цілі, усуває конфлікти, відповідає за вдосконалення системи і кінцеві результати її функціонування. Як важливий елемент організаційної структури він підпорядковується першому керівнику досліджуваного нами підприємства.

Логістичні процеси ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» мають істотний вплив на його економіку, зважаючи на технологію виконання замовлення та формування величини витрат.

На нашу думку, властивостями логістичних систем на ТОВ «Рітейл Тренд» є:

- складність – характеризується такими основними ознаками: наявність великої кількості елементів, складний характер взаємодії між окремими елементами, складність функцій, виконуваних системою, наявність складно організованого управління;
- ієрархічність – визначає підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня в контексті лінійного та функціонального логістичного управління;
- структурованість – передбачає наявність організаційної структури логістичної системи, яка складається із взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів управління, що реалізує задану мету;
- рухливість – мінливість параметрів елементів логістичної системи під впливом зовнішнього середовища, а також рішень, прийнятих учасниками логістичного ланцюга;
- унікальність, непередбачуваність і невизначеність поведінки в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;

- адаптивність – здатність логістичної системи змінювати свою структуру і вибрати варіанти поведінки відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища.

Для того, щоб здійснити оцінювання рівномірності надходження товарів на ТОВ «Рітейл Тренд», ми навели обсяги поставок товарів до торговельного підприємства в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Обсяги поставок товарів до ТОВ «Рітейл Тренд», 2014-2017рр.

Постачальники	Надходження товарів, тис. грн.							
	Планове				Фактичне			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
ДП «Мілкленд-Україна»	404	437	458	462	395	423	453	476
ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат»	862	889	922	938	792	803	826	840
Корпорація «Рошен»	384	393	416	420	386	393	414	420
ТОВ «Nestle-Україна»	226	253	260	272	212	242	255	269
Холдингова компанія «Global Spirits»	284	308	320	336	264	278	290	301

За даними таблиці 2.9 можна спостерігати, що найбільші фактичні обсяги поставок товарів за досліджуваний період має ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат», а найменшу – ТОВ «Nestle-Україна».

Для того, щоб оцінити мінливість обсягів поставок товарів, потрібно розрахувати коефіцієнт варіації. Також однією з умов успішної роботи підприємства є рівномірність постачання товарів. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Результати розрахунків

Постачальники	Середньоквадратичне відхилення (σ), тис.грн.	Коефіцієнт варіації, (Квар.), %	Коефіцієнт рівномірності, (Кр.)
ДП «Мілкіленд-Україна»	7,44	1,27	98,73
ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат»	58,80	4,88	95,12
Корпорація «Рошен»	0,94	0,18	99,82
ТОВ «Nestle-Україна»	6,24	1,85	98,15
Холдингова компанія «Global Spirits»	19,51	4,69	95,31

Отже, можна зробити висновок, що поставки товарів досліджуваними постачальниками здійснювалися рівномірно, оскільки $K_p > 75\%$. Проте слід зазначити, що коефіцієнт варіації виконання плану надходження від постачальників ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат» та холдингова компанія «Global Spirits» складає майже 5%. Звідси випливає, що виконання плану надходження товарів від цих постачальників було рівномірним тільки на майже 95%, що пов'язане з невиконанням фактичного плану. Для більш рівномірного надходження товарів необхідно вирішити питання з рівномірності заводу товарних запасів.

Основні запитання, на які слід відповісти у процесі забезпечення товарами ТОВ «Рітейл Тренд» визначаються логістикою постачання: що закупити? скільки закупити? хто має закупити? за яких умов закупити?

Логістична система товаропостачання ТОВ «Рітейл Тренд» спрямована на вирішення цих запитань. Спираючись на визначення логістичної системи товаропостачання та на вищезазначені запитання, можна виділити завдання і

процеси, які вирішують проблеми закупівельної логістики на досліджуваному підприємстві торгівлі:

- визначення потреби у матеріальних ресурсах;
- дослідження ринку закупівель;
- вибір постачальників;
- здійснення закупівель;
- контроль постачань;
- підготовка бюджету закупівель;
- координація системна.

У процесі визначення потреби в матеріальних ресурсах на ТОВ «Рітейл Тренд» проводиться ідентифікація внутрішньо фірмових споживачів матеріальних ресурсів. Потім виконується розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та розробляються плани-графіки і специфікації на кожну позицію номенклатури.

Дослідження ринку закупівель на ТОВ «Рітейл Тренд» починають із аналізу поведінки ринку постачальників. Далі йде попередня оцінка всіх можливих джерел закуповуваних матеріальних ресурсів та аналіз ризиків.

Під час вибору постачальників на досліджуваному підприємстві торгівлі здійснюється пошук інформації про постачальників, створюється банк даних постачальників, відбувається пошук оптимального постачальника та оцінка результатів роботи з обраними постачальниками.

Здійснення закупівель на ТОВ «Рітейл Тренд» починається з укладання контракту. Цей процес включає в себе вибір методу закупівель, розробку умов постачання та організацію транспортування матеріальних ресурсів. Таким чином, складаються графіки поставки, здійснюється експедитування, організуються митні процедури. Завершуються закупівлі організацією приймального контролю.

Контроль поставок на підприємстві включає в себе відстеження термінів поставки, відстеження термінів оформлення замовлення, термінів

транспортування та контроль стану запасів матеріальних ресурсів. Важливою частиною логістичної системи закупівельної діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд» є економічні розрахунки, оскільки необхідно точно знати, які і скільки витрат буде необхідно для реалізації закупівельної діяльності.

Отже, ми прослідкували взаємозв'язок функціонування логістичної системи закупівель з виробництвом, збутом, складуванням, транспортуванням.

Для оцінювання логістичної системи товаропостачання на ТОВ «Рітейл Тренд» нами було розраховано темп росту середнього запізнень поставки. Дані щодо кількості поставок та запізнень вказані в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка порушень встановлених термінів поставки

Постачальники	Кількість поставок на рік, од.		Всього запізнень на рік, днів	
	2016	2017	2016	2017
ДП «Мілкіленд-Україна»	64	67	14	16
ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат»	56	58	12	13
Корпорація «Рошен»	35	38	10	8
ТОВ «Nestle- Україна»	27	30	11	11
Холдингова компанія «Global Spirits»	40	43	14	11

Проаналізувавши дану таблицю, можемо зробити висновки, що у 2017 році найбільша кількість запізнень була в постачальників ДП «Мілкіленд-Україна» та ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат» – 16 та 13 днів відповідно.

Результати дослідження темп росту середнього запізнень поставки вказані в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Результати дослідження темпів росту середнього запізнення

Постачальники	Темп росту середнього запізнення
ДП «Мілкіленд-Україна»	109,17
ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат»	104,60
Корпорація «Рошен»	73,68
ТОВ «Nestle-Україна»	90,00
Холдингова компанія «Global Spirits»	73,09

Таким чином, провівши кількісну оцінку надійності поставки, можна стверджувати, що найбільший показник темпу росту середнього запізнення мають постачальники ДП «Мілкіленд-Україна» – 109,17% та ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат» – 104,60%. Це пов'язано з тим, що ці підприємства-постачальники знаходяться на великій відстані від ТОВ «Рітейл Тренд». Тому цим постачальникам ми радимо провести аналіз власної логістичної системи та внести коригувальні дії, щоб запізнення в поставках звести до мінімуму.

Отже, здійснивши оцінювання логістичної системи товаропостачання ТОВ «Рітейл Тренд», нами було виявлено, що усі аспекти логістичних операцій підприємства торгівлі безпосередньо пов'язані із стратегічним планом підприємства. Це перша і найголовніша умова досягнення поставлених цілей і, зокрема, отримання бажаних прибутків від застосування логістики. Вище керівництво, враховуючи логістику товаропостачання, підходить до вдосконалення управління рухом матеріальних потоків і усієї діяльності підприємства, так як прагне до досягнення спільної мети і управляє логістичними операціями в інтересах реалізації стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок скорочення витрат.

Таким чином, нами було розраховано середньоквадратичне відхилення, коефіцієнти варіації та рівномірності надходження товарів. Також ми визначили, що логістичний процес – це впорядкована в часі послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту й якості в необхідній кількості в необхідному місці та часі. Логістична діяльність торговельного підприємства ТОВ «Рітейл Тренд» трактується як комплекс логістичних операцій та процесів, які здійснюються для доведення товарних потоків до кінцевих споживачів товарів споживчого призначення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

3.1. Розробка стратегії підвищення ефективності закупівельної діяльності

Закупівля товарів — важлива складова частина комерційної роботи ТОВ «Рітейл Тренд». Для підприємства закупівля товарів дає можливість сформувати необхідний асортимент товарів, здійснювати вплив торгівлі на виробництво відповідно до вимог споживчого попиту. Досліджуване підприємство повинно правильно, раціонально організувати процес закупівельної роботи та активно вести пошук джерел закупівлі товарів.

Увесь процес закупівельної роботи складається з попередніх власне закупівельних та завершальних комерційних операцій щодо закупівель. Такі операції повинні виконуватися з урахуванням економічної ефективності роботи підприємства, що досягається шляхом чіткого планування та раціональної організації усього процесу закупівель товарів. Важливе значення в організації закупівлі має визначення потреби в товарах, обсягу закупки відповідно до попиту населення, визначення строків та частоти доставки партій товарів, забезпечення ритмічності та безперервності постачання товарів від постачальників.

При організації закупівель ТОВ «Рітейл Тренд» ми рекомендуємо дотримуватися таких вимог:

- проводити закупівлю товарів на підставі матеріалів вивчення попиту покупців;
- закуповувати товари у необхідному обсязі та асортименті для того, щоб виконати плановані завдання з товарообороту, підтримувати відповідний рівень товарних запасів;
- забезпечувати регулярність товаропостачання шляхом укріплення та розвитку господарських зв'язків із постачальниками;

- за необхідності виявляти можливості додаткових закупівель потрібних товарів на підставі укладання договорів або в порядку одноразових комерційних угод;
- вивчати не тільки існуючих постачальників, а й постійно вести пошук нових потенційних джерел закупівлі товарів;
- контролювати хід доставки за строками, асортиментом та якістю продукції, дотримуватись встановлених графіків відвантаження та централізованої доставки товарів;
- вимагати від постачальників постійного оновлення асортименту товарів, підвищення їхньої якості, включення до постачання нових видів товарів.

Виконання цих вимог повинна контролюватися закупівельним відділом ТОВ «Рітейл Тренд» таким чином, щоб у кінцевому підсумку досягалась економічна ефективність роботи. Це здійснюється за рахунок планування та раціональної організації усіх комерційних операцій щодо закупівлі товарів. Тому необхідним є розробка стратегії підвищення ефективності закупівельної діяльності на підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд».

Для розробки стратегії підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства ТОВ «Рітейл Тренд», нами було використано матрицю GE / McKinsey, яка, як відомо, включає дев'ять квадратів і заснована на оцінці довгострокової привабливості та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Результати розрахунків оцінки привабливості ринку ТОВ «Рітейл Тренд» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка привабливості ринку ТОВ «Рітейл Тренд»

Критерії (чинники)	Вага	Оцінки експертів					Зважена оцінка
		1	2	3	4	5	
Розмір ринку	0,25	3,50	3,00	4,50	3,00	4,00	0,90
Темп зростання закупівельних цін	0,20	4,00	3,50	4,00	4,50	3,50	0,78
Чутливість до інфляції	0,15	4,00	3,00	5,00	4,50	3,50	0,60
Прибутковість	0,25	4,00	3,50	4,50	4,00	4,00	1,00
Соціальне середовще	0,15	5,00	4,50	4,00	5,00	4,00	0,68
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	1,00	X	X	X	X	X	3,96

Таким чином, розрахувавши рейтинг, ми можемо зробити висновки, що експертна оцінка привабливості ринку є досить високою — 3,96, тому вона потрапляє у першу зону матриці McKinsey.

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Рітейл Тренд»

Критерії (чинники)	Вага	Оцінки експертів					Зважена оцінка
		1	2	3	4	5	
Імідж підприємства	0,25	3,50	3,00	4,00	3,00	4,00	0,88
Кваліфікація працівників закупівельного відділу	0,25	3,50	3,50	4,00	3,50	3,00	0,88
Стан логістичної діяльності	0,2	4,00	3,50	4,00	4,50	3,50	0,78
Рівень товарних запасів	0,15	3,50	3,50	4,00	3,00	3,50	0,53
Ефективність маркетингової діяльності	0,15	3,50	3,50	3,50	4,00	4,00	0,56
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	1	X	X	X	X	X	3,61

Здійснивши розрахунок оцінки конкурентоспроможності, нами було виявлено, що сумарна зважена оцінка становить 3,61. Таким чином, за матрицею McKinsey конкурентоспроможність є середньою.

Розроблена нами матриця для подальшого вибору стратегії підвищення ефективності закупівельної діяльності показана на рисунку 3.1.

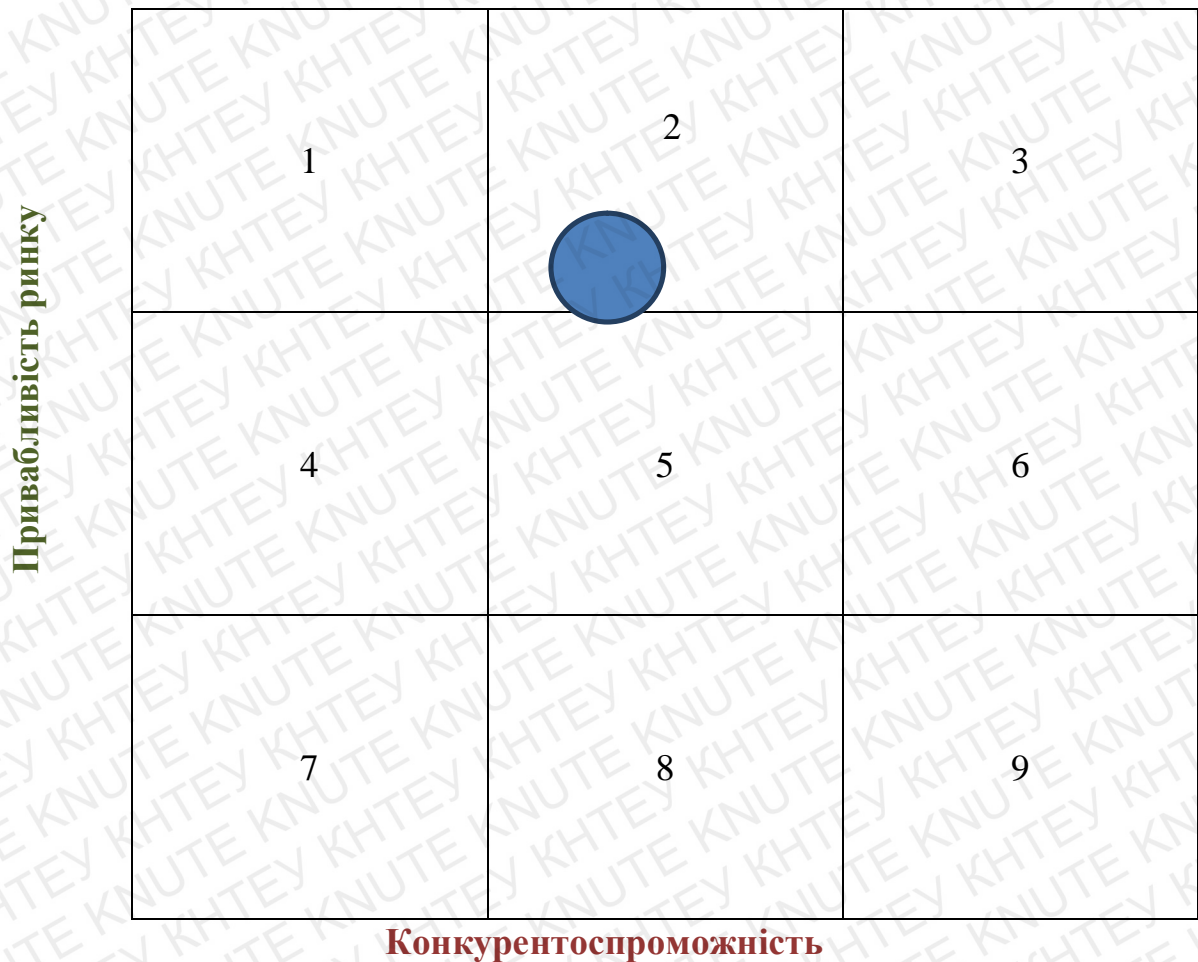


Рис. 3.1. Матриця McKinsey для управління закупівельною діяльністю
ТОВ «Рітейл Тренд»

Джерело: [розроблено автором].

Отже, за результатами досліджень нами було визначено, що підприємство торгівлі ТОВ «Рітейл Тренд» входить до квадрату два. Це свідчить про те, що підприємство має високу привабливість ринку та середню конкурентоспроможність. Тому стратегічним завданням

є, перш за все, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди зі своїх сильних сторін і поліпшення слабких. Необхідно проводити стратегію боротьби за лідерство, підвищуючи конкурентоспроможність до максимуму, а також впроваджувати пошук нових привабливих сегментів для застосування своїх здібностей.

Стратегія постачання багато в чому залежить від загальної стратегії бізнесу та тих вимог, які на неї накладаються. Важливо пам'ятати, що хоча підприємство повинне завжди прагнути взяти на озброєння провідні прийоми постачання, йому потрібно зробити це в ході еволюційного процесу розвитку бізнесу і керувати змінами в постачанні так, щоб вони відповідали реаліям корпоративної стратегії.

По кожній основній групі закупуваних товарів повинні розроблятися свої стратегії закупівель. Комбінація підходящих стратегій постачання і динамічного середовища, у якому здійснюються транзакції по закупівлях, надає величезні переваги. Зокрема, завдяки збільшенню прозорості інформації та обсягу даних, якими можна управляти, поліпшується якість прийнятих рішень у постачанні і підвищується їх узгодженість. Фундаментом для більш обґрунтованих рішень виступає стратегія постачання фокусної компанії ланцюга постачань.

Стратегія постачання ТОВ «Рітейл Тренд» може бути визначена як синергія закупівельних, комерційних, логістичних та інших видів діяльності, що підвищують цінність товару для кінцевого споживача і дають чистий ефект. Якщо підприємство отримує більше синергетичного ефекту в ланцюзі постачань, ніж її конкуренти, це веде до конкурентних переваг. Нами було визначено такі основні стратегічні цілі закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд»:

- забезпечення безперервного потоку зовнішніх ресурсів, потрібних для діяльності компанії;

- оптимізація загальних витрат, пов'язаних з постачальницькою діяльністю, і рівнів запасів закупаваних товарів;
- забезпечення ефективного контролю якості;
- формування та ведення раціональної бази постачальників, розвиток відносин з компетентними постачальниками;
- зміцнення конкурентної позиції компанії в ланцюзі постачань за рахунок адекватної стратегії товаропостачання;
- координація постачальницької діяльності з іншими функціональними сферами бізнесу компанії;
- досягнення цілей закупівлі з мінімально можливими адміністративними витратами.

При розробці стратегії закупівельної діяльності повинен бути синергетичний ефект, який дозволяє отримати розумну координацію та інтеграцію всіх аспектів діяльності в постачанні, заснованих на концепції загальних витрат. Наприклад, консолідація вантажних партій закупаваної продукції автоматично веде до економії витрат на масштабах логістичних операцій, але може негативно позначитися на заморожуванні оборотного капіталу компанії в зайвих запасах.

Отже, в логістиці постачання повинен бути знайдений економічний компроміс за витратами, коли до позитивного ефекту від укрупнення партій поставок додається негативний ефект іммобілізації коштів у запасах. Подібні оптимізаційні схеми повинні враховуватися при впровадженні стратегії підвищення ефективності закупівельної діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд».

Майбутні стратегічні напрями розвитку закупівельної діяльності на досліджуваному підприємстві торгівлі пов'язані з такими перспективами:

- підвищення стратегічної значущості постачання;
- автоматизація та передача тактичних видів діяльності на аутсорсинг;
- розвиток електронних закупівель;

- створення стратегічних закупівельних центрів;
- посилення стратегічних союзів та альянсів з постачальниками;
- розширення обміну ресурсами, у тому числі інтелектуальними, у ланцюгах поставок;
- розвиток глобальних постачальників;
- розвиток систем показників оцінки внеску закупівель в ефективність бізнесу компанії на основі збалансованої системи показників;
- посилення значущості зовнішніх факторів для закупівельної діяльності;
- розвиток професійних якостей і підвищення рівня знань персоналу закупівельного відділу.

Також в розробці стратегії підвищення ефективності закупівельної діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд» важливу роль відіграє маркетинг закупівлі. Він поєднує в єдину систему конкретних виробників, оптову і роздрібну торгівлю з конкретними споживачами, де найбільш активну роль відіграє підприємство, яке здійснює закупівлю. Такий зв'язок є новим типом взаємовідносин в каналах збуту.

Співпраця ТОВ «Рітейл Тренд» з товаровиробниками вможливорює доведення до них вимог покупців щодо якості й асортименту товарів, а також закупівель товарів, які цілком відповідають цим вимогам. Вивчення постачальників здійснюють також з метою оцінювання надійності та їх стабільності, адже найкращий товар не принесе значного прибутку, якщо не забезпечити своєчасного та повного надходження його до підприємства торгівлі.

Ми визначили основні етапи управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Рітейл Тренд» з метою розробки найбільш підходящих стратегій:

- 1) планування закупівельної діяльності;
- 2) організація закупівельної діяльності;

- 3) контроль закупівельної діяльності;
- 4) регулювання закупівельної діяльності.

Планування закупівельної діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд» слід здійснювати за такими напрямками як оптимізація товарного портфеля, аналіз потенційних та постійних постачальників, якість співробітництва з ними, складання переддоговірних вимог до постачальників, рішень щодо процесу співробітництва, вибір методу закупівлі товарів.

У процесі планування закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» важливо визначити його стратегію. Залежно від типів постачальників виділяються чотири сучасні стратегії в маркетингу закупівель:

- вибір глобальних постачальників;
- вибір одиничних постачальників;
- закупівля модулів;
- комплексний функціонально-вартісний аналіз.

Проаналізувавши ці стратегії, ми дійшли висновку, що керівництву ТОВ «Рітейл Тренд» слід обрати стратегію комплексного функціонально-вартісного аналізу. Вона розширено реалізує відомий метод планомірного й систематичного дослідження функцій товару й визначення умов, що забезпечують роботу необхідних функцій при одночасній мінімізації витрат.

Стратегія закупівель зазвичай створюється адекватно до стратегії розподілу, яку обирає підприємство. Як відомо, розрізняють три види стратегій розподілу: інтенсивний, ексклюзивний і селективний розподіл. Щодо стратегії розподілу, то, на нашу думку, вона повинна базуватися на селективній. Вона є проміжною між двома іншими стратегіями – інтенсивною й ексклюзивною. Селективність може виражатися у виборі відособлених асортиментів закупаваних товарів, у специфіці вимог до їхньої якості, у географічній прив'язці до окремих точок поставок.

Для того, щоб підвищити ефективність закупівельної діяльності керівництво ТОВ «Рітейл Тренд» на етапі організації закупівельної діяльності має забезпечити організацію ефективних зв'язків між службами та

спеціалістами, які беруть участь в управлінні закупівельною діяльністю (менеджер по закупівлі, бренд-менеджер, менеджер по товарах, маркетингологи, юристи, робітники складів, транспортний підрозділ). Результатом правильної організації на цьому етапі буде інтерактивність зв'язків, раціональний розподіл функцій та обов'язків, укладення вигідних договорів із постачальниками, своєчасне товаропостачання.

Для проведення більш якісного контролю закупівельної діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд» та своєчасне виявлення недоліків у процесі закупівель ми вважаємо доцільним проводити аналіз якості співпраці підприємства з постачальниками, аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля постачальників, контроль виконання плану постачання товарів, контроль за своєчасністю надходження коштів на сплату штрафів та контроль виконання плану закупівлі товарів.

Регулювання закупівельною діяльністю на ТОВ «Рітейл Тренд» ми рекомендуємо проводити за такими напрямками: правове регулювання та внутрішньо-фірмове регулювання. Правове регулювання повинне здійснюватися за допомогою законів та інших правових актів, наприклад, договорів на поставку товарів з постачальниками. Внутрішньо-фірмове регулювання включає в себе раціональний розподіл прав та обов'язків по закупівлі товарів між працівниками підприємства, а також фіксування вищевказаного в Посадових інструкціях і Положеннях про функціональні підрозділи. Результатом внутрішньо-фірмового регулювання є також погоджена робота всіх ланок, що беруть участь у закупівельній діяльності, усунення відхилень плану закупівлі товарів від норми та своєчасне поповнення товарного портфеля підприємства необхідними товарами.

Значну частину споживчої цінності, створеної в ланцюзі постачань, нині забезпечують для виробників постачальники, що робить взаємини з ними більш важливими, ніж коли-небудь. У цей час компанії витрачають в середньому приблизно 60% своїх доходів на закупівлю необхідних їм товарів

і послуг. Зниження вартості закупаваних товарів і послуг на 5% в кінцевому рахунку призводить до підвищення рентабельності на 37,5%. До того ж рішення по закупівлях зараз стають все більш складними і часи простого вибору постачальника, що пропонує найнижчі ціни у своєму прайс-листі, давно в минулому.

Фокусуючись на загальних витратах, на поліпшенні кількісних та якісних параметрів процесів постачання товарами або послугами, стратегічне управління постачальниками може сприяти поліпшенню обслуговування споживачів і за рахунок цього збільшувати доходи підприємства.

Стратегічний сорсинг, тобто пошук і встановлення раціональних джерел постачань, є ключем до правильного фокусування логістики постачання для забезпечення рентабельності і зростання бізнесу на підприємстві торгівлі ТОВ «Рітейл Тренд». У даний час стратегічний сорсинг в плані роботи зі стратегічними джерелами постачання вважається ключовим драйвером при формуванні як загальної корпоративної стратегії, так і стратегії закупівельної діяльності. В основі стратегічного сорсингу лежить концепція загальних витрат на постачання.

У концептуальному плані стратегічний сорсинг – це сукупність процесів, на основі яких приймаються рішення про стратегічні джерела закупівель, у результаті чого організація отримує необхідні їй цінності. Ці процеси мають місце для всіх типів закупівель, хоча конкретні підходи, стратегії і найбільш досконалі прийоми варіюють і відображають корпоративні пріоритети і можливості.

Стратегічне планування закупівель ТОВ «Рітейл Тренд» включає в себе диференційований аналіз і планування потреби в закупаваних товарах за укрупненими номенклатурними групами, розробку планів постачання та розміщення замовлень у конкретних постачальників, оцінювання потреб у логістичних потужностях з доставки і збереження продукції, що

закуповується, розробку планових значень (стандартів) КРІ контролінгу плану тощо.

Необхідно визначити вузькі місця, пов'язані із закупівлею предметів постачання, які можуть негативно вплинути на продаж, а також в якому співвідношенні повинні знаходитися, щоб модифікувати нові типи закупівель. У стратегічному плані ТОВ «Рітейл Тренд» потрібно оцінити фактори, пов'язані зі зміною якості закупленої продукції, ймовірності підвищення або зниження цін. Стратегічний план повинен гарантувати, що логістичні канали закупівель предметів постачання будуть діяти безперебійно.

Важливу роль у стратегічному сорсингу та плануванні закупівель ТОВ «Рітейл Тренд» відіграє управління ризиками. Ці ризики досить численні і різноманітні. До них належать ризики, пов'язані з підвищенням цін на енергоносії та інші біржові товари, коливання курсів валют і біржових індексів, логістичні ризики, пов'язані з доставкою, вантажопереробкою, митними операціями, а також ризики взаємодії з постачальниками (нестабільність якості продукції, монополізм постачальника, порушення договірних зобов'язань щодо постачання).

Управління ризиками в стратегічному аспекті постачання покликане зменшити негативні наслідки зовнішніх факторів макроекономічного середовища, а також ризики, що виникають при взаємодії з постачальниками і посередниками в логістичних каналах закупівель.

Методи, використовувані для оцінки та управління ризиками в логістиці постачання, повинні включати в себе як прогнозування загальноекономічних і фінансових наслідків прояву ризиків, так і розрахунок потенційних збитків від різних типів ризиків.

Перед реалізацією запропонованих нами стратегій підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» також слід звернути увагу на розроблену нами систему критеріїв і показників

ефективності закупівельної діяльності, представленої на рисунку 3.1.

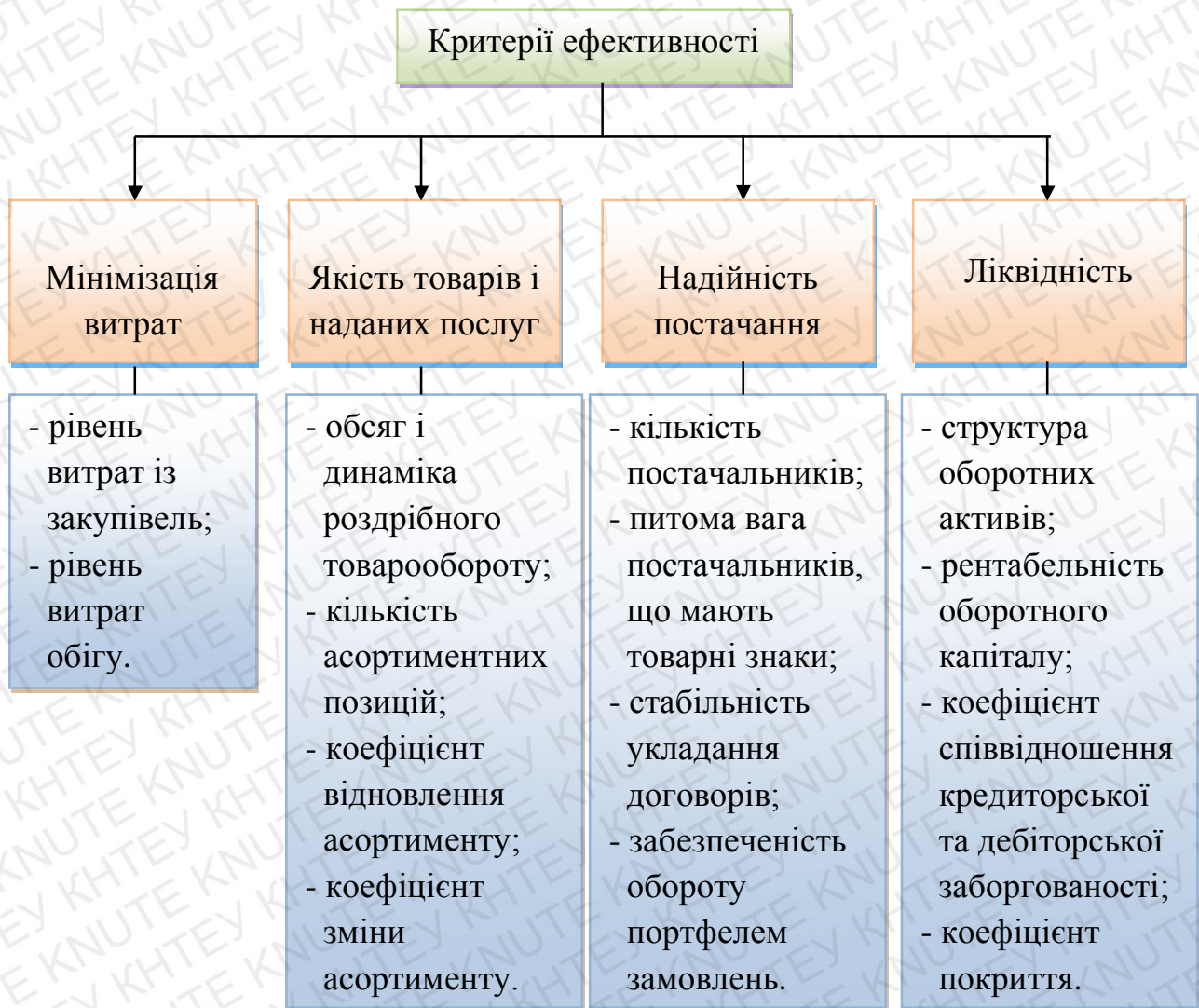


Рис. 3.1. Система критеріїв і показників ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд»

Джерело: [розроблено автором].

Проаналізувавши цю систему, ми дійшли висновків, що для ефективності закупівельної діяльності не менш важливе значення відіграють такі критерії як мінімізація витрат, якість товарів і наданих послуг, надійність постачання та ліквідність. Їх потрібно враховувати при впровадженні стратегій.

Отже, нами було визначено основні етапи управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Рітейл Тренд» та використано матрицю McKinsey для

розробки найбільш підходящих стратегій їх вдосконалення. Також ми звернули увагу керівництва досліджуваного підприємства торгівлі на важливість якісної взаємодії між закупівельним відділом і постачальником та запропонували введення концепцій стратегічного сорсингу, стратегічного планування й управління ризиків.

Розуміння нових перспектив розвитку закупівельної діяльності, використання сучасних стратегічних підходів і кращої практики передових компаній у сфері закупівлі може забезпечити ТОВ «Рітейл Тренд» високі позиції в сучасному надзвичайно конкурентному ринковому середовищі.

3.2. Удосконалення управління системою товаропостачання

Товаропостачання роздрібних торговельних підприємств є необхідною передумовою доведення товарів від виробництва до споживання, задоволення попиту населення та реалізації товарів. Тільки за умови, коли вся товарна маса, закуплена від постачальників торговельним підприємством з метою продажу населенню, буде доведена до пунктів роздрібного продажу товарів (роздрібних торговельних підприємств або їх структурних підрозділів — торговельних одиниць) в необхідному обсязі та асортименті, можна буде задовольнити попит населення згідно з його грошовими доходами. Завдяки раціонально організованому товаропостачанню ТОВ «Рітейл Тренд» має можливість підтримувати повноту асортименту на своєму підприємстві, регулювати рівень і структуру товарних запасів, активно впливати на процеси реалізації товарів і рівень соціально-економічної ефективності власної торговельної діяльності загалом.

Одним із найважливіших етапів удосконалення системи товаропостачання є правильно дібрані і максимально точно виконані основні стадії процесу товаропостачання. Для покращення організації товаропостачання на ТОВ «Рітейл Тренд» ми виділили найважливіші позиції:

- аналіз та вибір джерел товаропостачання, а також постачальників товарів;
- визначення потреби в товарах;
- встановлення раціональних схем постачання;
- укладення угод на постачання товарів (договорів поставки, купівлі-продажу товарів);
- оперативний контроль за виконанням договорів поставки;
- вибір форм товаропостачання;
- визначення раціональної частоти доставки й оптимальних розмірів партій заванезення товарів;
- організація доставки товарів у магазини: приймання товарів і його документальне оформлення.

На організацію товаропостачання в ТОВ «Рітейл Тренд» впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Вони представлені на рисунку 3.2.

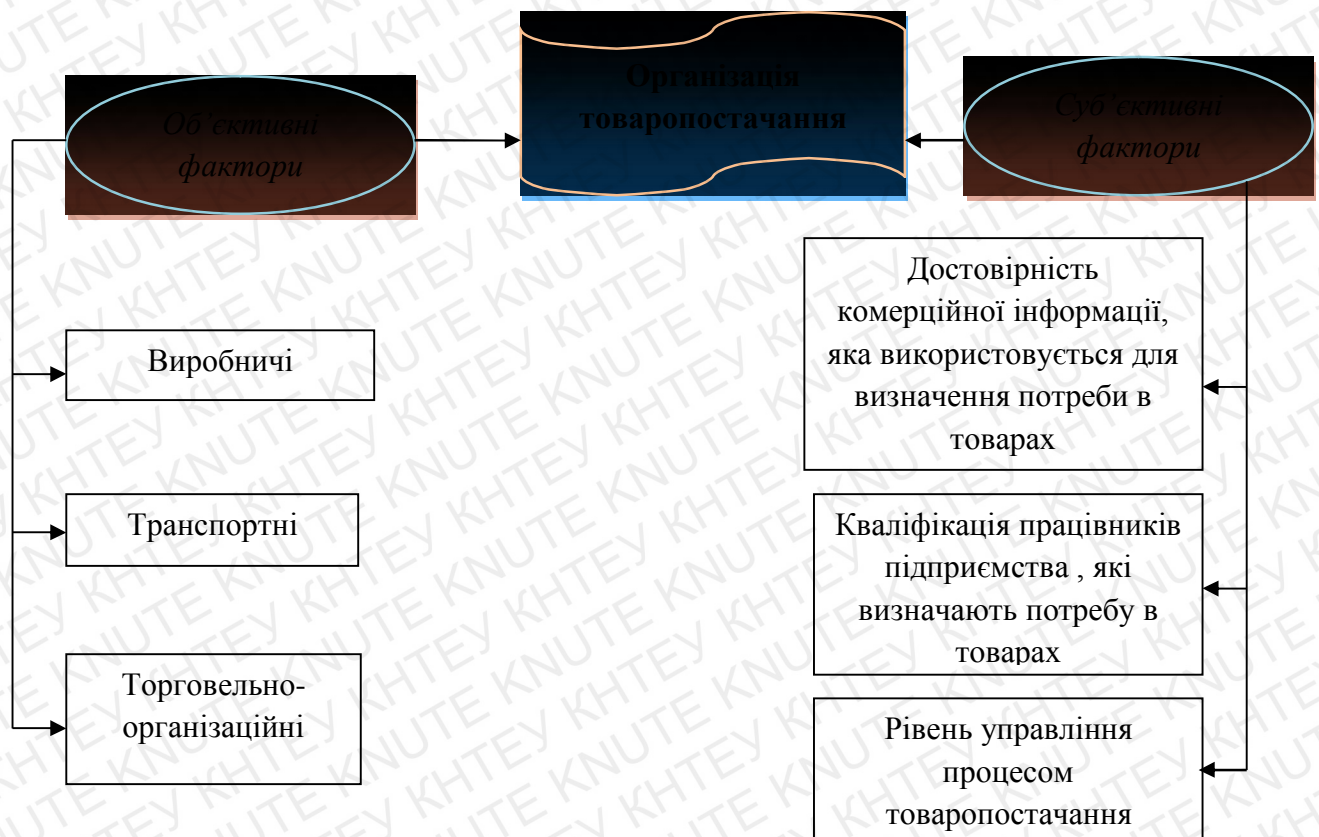


Рис. 3.2. Фактори, що впливають на процес товаропостачання

Джерело: [розроблено автором].

Для забезпечення вдосконалення управління системою товаропостачання ТОВ «Рітейл Тренд», варто нівелювати негативний вплив кожного з цих факторів. Спершу розглянемо об'єктивні фактори, до яких належать виробничі, транспортні та торговельно-організаційні. Для того, щоб виробничі фактори значно не впливали на товаропостачання, ми рекомендуємо більш поглиблено вивчити проблему розвитку і розміщення виробництва, проконтролювати функціонування сировинної бази, а також повноту асортименту і запасів готової продукції в постачальників.

Транспортний фактор також відіграє важливу роль під час організації товаропостачання в ТОВ «Рітейл Тренд». Для усунення негативного впливу цього фактору варто детальніше розробити транспортні зв'язки між досліджуваним підприємством торгівлі та джерелами товаропостачання, визначити стан і структуру парку транспортних засобів, що використовуються для завезення товарів. Щодо зменшення негативного впливу торговельно-організаційних факторів, то, на нашу думку, слід підвищити рівень обсяги товарообігу та рівень організації торгово-оперативних і технологічних процесів.

До суб'єктивних факторів, які впливають на управління системою товаропостачання, належать рівень управління процесом товаропостачання, кваліфікація працівників, які визначають потребу в товарах, а також достовірність комерційної інформації. Якість персоналу торговельного підприємства є одним з головних факторів, який обумовлює темпи розвитку підприємства, зростання його конкурентних переваг, якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

Підбір кваліфікованих працівників, які визначають потребу в товарах, на ТОВ «Рітейл Тренд» – дуже відповідальне завдання для відділу кадрів, адже наявність низько кваліфікованих працівників призводить до погіршення процесу закупівельної діяльності, а також до збитків на підприємстві торгівлі. Від того, як кваліфіковано працівник визначить

достовірність комерційної інформації, яка використовується для визначення потреби в товарах, залежить результату діяльності всього товаропостачання. Якщо працівник помилиться, підприємство торгівлі понесе збитки, оскільки дефіцит товарів не задовольнить потреби споживача, а профіцит може призвести до матеріальних втрат підприємства.

У процесі управління системою товаропостачання на підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд» мають бути прийняті рішення щодо низки основних питань організації закупівельної діяльності, які обумовлюють зміст управлінських зусиль, у тому числі на тактичному рівні. На нашу думку, найбільш вагомими питаннями вдосконалення системи товаропостачання на ТОВ «Рітейл Тренд», рішення щодо яких мають бути прийняті та враховані в процесі управління нею, є такі:

- ступінь самостійності торговельного підприємства в здійсненні закупівельної діяльності – самостійне здійснення (внутрішня закупівельна організація) або передача на аутсорсинг (зовнішній закупівельній організації).

Як свідчить міжнародний досвід, не завжди доцільно й економічно вигідно займатися закупівельною діяльністю самостійно. Виконання її на умовах договору та за плату спеціалізованою закупівельною організацією, яка може навіть брати на себе відповідальність за цільовий розмір комерційного доходу, який буде отримувати торговельне підприємство, дозволить сконцентрувати увагу на головному бізнес-процесі – продажу товарів, а отже, здійснювати його найбільш професійно та ефективно, формуючи стійкі конкурентні переваги.

- Ступінь формалізації (модель здійснення) закупівельної діяльності в разі прийняття рішення щодо самостійності її проведення.

Сьогодні на рівні підприємства можуть використовуватися різні моделі проведення закупівель. Залежно від ступеню формалізації даної функції

прийнято виділяти формальний та неформальний підходи до здійснення закупівельних операцій.

- Ступінь централізму в здійсненні закупівельної діяльності.

До цього ступеня характерні такі види закупівельної діяльності: централізована закупівля при якій усі рішення щодо закупівлі приймаються головним офісом; децентралізована закупівля, при якій рішення щодо закупівлі приймається на локальному чи регіональному рівні. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що така закупівля дає змогу краще пристосуватися до місцевих умов, підвищити швидкість обробки замовлень, забезпечує більшу зацікавленість лінійних керівників.

- Ступінь функціонального відокремлення закупівельної діяльності.

На нашу думку, ступінь функціонального відокремлення можна поділити на такі види: концепція закупівлі, концепція мерчандайзингу та категорійного менеджменту. Зважаючи на важливість даного питання, зупинимось детальніше на цих видах.

Концепція закупівлі передбачає, що функція закупівлі товарних ресурсів відокремлена від інших торговельно-оперативних операцій, здійснюється на замовлення відділу продажів, при цьому фахівці, що займаються цією діяльністю, відповідають лише за здійснення закупівель відповідно до визначених параметрів.

Концепція мерчандайзингу та категорійного менеджменту показує, що функція закупівлі товарів не є спеціалізацією працівників, які її здійснюють, оскільки вони є відповідальними за весь процес від закупівлі до продажу товарів і виконують поряд з закупівлею товарів усі інші функції, необхідні для його успішного продажу. Концепція категорійного менеджменту дозволяє розв'язати основну проблему, що притаманна класичній організації закупівельної діяльності, при якій фахівець-закупівельник відірваний від реальної ситуації та стратегії розвитку товарообороту підприємства,

зацікавлений тільки у факті закупівлі, що може породжувати конфлікт інтересів закупівельника та торговельного підприємства.

Таким чином, детально вивчивши дане питання, для вдосконалення системи товаропостачання ТОВ «Рітейл Тренд» ми пропонуємо поєднати ці концепції, створивши посаду, компетентність якої передбачатиме не лише закупівлю товарів, а й їх подальший продаж.

- Тип співробітництва з ринком закупівель – транзакційне або партнерське співробітництво.

Дослідивши проблематику типів співробітництва, ми дійшли висновку, що для транзакційної моделі співробітництва характерна короткостроковість, недостатня активність, зацікавленість та відповідальність з боку постачальника. У свою чергу, партнерський підхід до організації закупівельної діяльності передбачає, що з постачальниками найважливіших груп товарів у підприємства ТОВ «Рітейл Тренд» повинні бути налагоджені довготривалі та взаємовигідні партнерські відносини, які дають змогу змінити зміст закупівельної діяльності відповідно до принципу «ефективного реагування на покупця». Торговельному підприємству варто визначитися, який тип співробітництва та в яких масштабах буде запроваджуватися. Безумовно, повністю відмовитися від транзакційного співробітництва в сучасних умовах недоцільно, але за ключовими товарними групами поступовий перехід до розвитку партнерства з постачальниками є ефективним та далекоглядним.

- Ступінь залучення постачальника до планування та контролю закупівель.

Залежно від обраного типу співробітництва, ступеню розвитку відносин з окремими постачальниками необхідно визначити, які права щодо здійснення закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» вважає можливим та доцільним передати постачальнику.

Дослідивши основні питання вдосконалення системи товаропостачання на підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд», ми можемо запропонувати таку схему бізнес-процесу закупівельної діяльності (рис. 3.3).

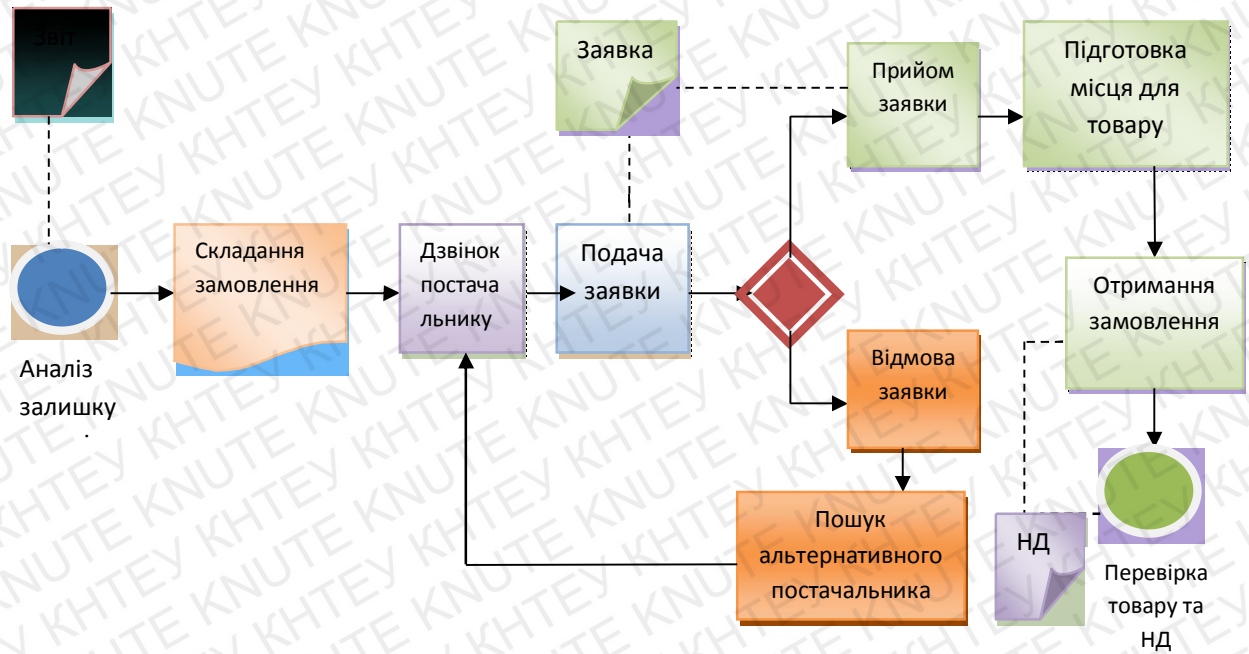


Рис. 3.3. Схема організації закупівельної діяльності на підприємстві торгівлі ТОВ «Рітейл Тренд»

Джерело: [розроблено автором].

Використовуючи нашу схему як зразок в закупівельній діяльності підприємства, можна покращити процес закупівельної діяльності. Завдяки їй, можна заощадити час та збільшити продуктивність праці на підприємстві. Також це дає змогу проконтролювати кожен процес на будь-яких його стадіях.

Отже, для вдосконалення управління системою товаропостачання ми запропонували вирішення негативного впливу об'єктивних та суб'єктивних факторів на організацію товаропостачання ТОВ «Рітейл Тренд». Також ми запропонували основні рішення для повного забезпечення процесу управління системою товаропостачання, серед яких є: ступінь самостійності в її здійсненні, ступінь централізму, функціонального відокремлення закупівельної діяльності, тип співробітництва з ринком закупівель та ступінь

залучення постачальника в прийнятті рішень щодо планування та контролю закупівель. Варто зазначити, що нами була розроблена та запропонована до впровадження схема організації закупівельної діяльності для ТОВ «Рітейл Тренд», яка дає змогу раціонально використати час та можливості підприємства.

3.3. Оптимізація логістичних процесів в закупівельній діяльності

Ефективність господарських зв'язків ТОВ «Рітейл Тренд» з товаровиробниками значною мірою залежить від того, наскільки раціонально буде організовано процес товароруку. Вибір найкоротших шляхів перевезень прискорює процес товароруку і надає можливість уникати нераціональних маршрутів та надлишкових витрат на доставку товарів. Раціональна організація логістичних процесів передбачає використання найбільш, економічного виду (видів) транспорту. При перевезеннях на короткі відстані та за наявності хороших автомобільних шляхів більш економічним порівняно із залізничним є автомобільний транспорт, і навпаки, на дальні відстані вигідніше використовувати залізничний транспорт. Найбільш економічний вид транспорту визначається найменшою сукупною вартістю перевезень товарів і виконуваних навантажувально-розвантажувальних робіт при транспортуванні.

Товарорух являє собою складний процес, у якому поєднано економічні, фінансові, правові, організаційні та технологічні аспекти доведення товарів від виробників до споживачів. У цьому процесі беруть участь різні підприємства, організації – виробничі, оптової та роздрібної торгівлі, транспортні, транспортно-експедиторські, банки тощо. Об'єднати і спрямувати їх зусилля на загальний кінцевий результат – задоволення потреб споживачів та отримання прибутку всіма учасниками ланцюга поставок – дає змогу лише інтеграційна логістика.

З метою синхронізації ритмів і потоків, координації дій по всьому ланцюгу поставок, управління зв'язками між партнерами сучасна логістика

інтегрує розподіл, виробництво і поставку товарів кінцевому споживачу. Тому нині під впливом дії низки чинників ТОВ «Рітейл Тренд» приділяє велику увагу логістиці.

На підставі співвідношення фактичних сукупних витрат із мінімальними при дотриманні одного обмеження – якісного обслуговування споживачів – роблять висновок про ефективність функціонування логістичних систем.

Витрати, пов'язані з рухом матеріальних ресурсів, по суті, є витратами на створення і збереження запасів і досить легко піддаються формалізації. Управління логістикою на ТОВ «Рітейл Тренд» спрямовано на координацію планування і поточної діяльності в сфері матеріального забезпечення та розподілу в тісному зв'язку з технологічним процесом. Впровадження концепції логістики на підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд» в управлінні закупівельною діяльністю може дати такі реальні результати:

- скорочення кількості продажу, «втраченого» за відсутності запасів необхідної продукції, завдяки більш точному розміщенню запасів і контролю за ними. Тим самим досягається подвійна мета: збільшується обсяг продажу і забезпечується більш високий рівень обслуговування споживача;
- логістична система, яка спроможна швидко реагувати на ринкові зміни, може забезпечити скорочення «циклу обслуговування споживачів» і, відповідно, скорочення запасів у них;
- вдало спроектована логістична система сприяє зміцненню зв'язків постачальника зі споживачем. Це може бути досягнуто шляхом інтеграції засобів постачання продукції постачальника і засобів одержання її споживачем.
- ефективні методи «фізичного розподілу» дають істотну економію витрат, що можна поширити і на споживача у формі зниження оплати за товаропостачання продукції;

- впровадження ефективної логістичної системи дає можливість підприємству більш успішно та прибутково конкурувати на окремих ринках.

На нашу думку, обслуговування покупців та задоволення їхніх потреб стало наріжним каменем стратегії підприємства ТОВ «Рітейл Тренд», зокрема розподіл товарів є дуже важливим елементом обслуговування покупців. Керівництво компанії розуміє, що вони можуть залучити та утримати покупців, якщо запропонують швидку доставку, найкраще обслуговування та нижчі ціни. А це досягається шляхом покращення роботи системи товаропостачання по всьому ланцюгу поставок.

Для того, щоб оптимізувати логістичні процеси в закупівельній діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд», ми радимо час від часу здійснювати логістичний аудит. Метою аудиту є виявлення прихованих проблем підприємства, визначення можливих шляхів їх вирішення і впровадження розроблених методик для оптимізації логістичної системи підприємства. Однією з відмінностей аудиту в логістиці від фінансового та бухгалтерського є оцінка діяльності системи в динаміці, так як матеріальний потік, що проходить через підприємство, вимірюється кількістю товару, віднесеним до одиниці часу. Ще однією особливістю досліджень в галузі логістики є комплексний підхід до вивчення підприємства.

Нами було виявлено випадки, коли працівники закупівельного відділу підприємства ТОВ «Рітейл Тренд» допускають ряд прорахунків. Це призводить до уповільнення проходження матеріальних потоків через підприємство, зменшення пропускної здатності логістичної системи і, відповідно, до підвищення витрат на логістику та зниженню рівня обслуговування споживачів. Найчастіше це пов'язано з відсутністю системного підходу у діях спеціалістів, відповідальних за такі функціональні сфери логістики як закупівля, збут і розподіл. Кожен відповідає за свою ділянку без урахування впливу на черговий етап товароруку.

Для проведення логістичного аудиту на підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд» варто застосувати модель оцінки невизначеностей в ланцюзі постачань товарів (рис. 3.4).

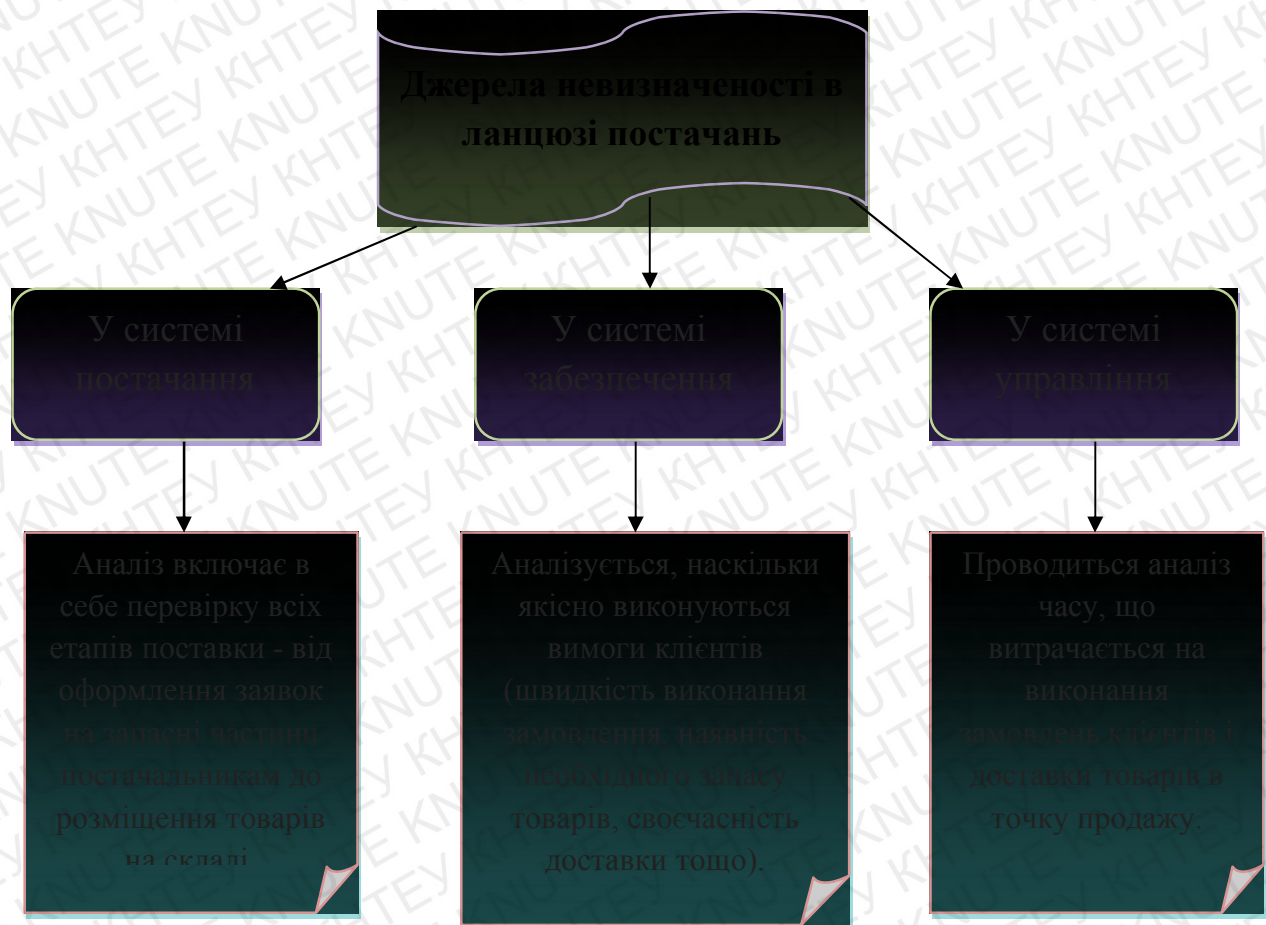


Рис. 3.4. Модель оцінки невизначеностей в ланцюзі поставок для ТОВ «Рітейл Тренд»

Джерело: [розроблено автором].

Аналіз трьох джерел невизначеностей дозволяє точно визначити напрями оптимізації логістичної діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд». Проблеми невизначеності в системі товаропостачання зазвичай виникають через неритмічної роботи постачальників або через нездатність компанії ефективно планувати замовлення товарів. Щодо невизначеності в системі забезпечення продажів, то до уваги беруться вимоги клієнтів. Для вирішення питання невизначеності в системі управління логістикою проводиться

діагностика здатності підприємства управляти запасами, модифікувати плани поставок відповідно до заявок і ефективно працювати з постачальниками.

Крім того, зовнішнє середовище досліджуваного підприємства є динамічним середовищем, яке повсякчас змінюється, і служба логістики на підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд» повинна швидко реагувати на зовнішні зміни. Це передбачає ефективний зворотній зв'язок, а саме розробку попереджувальних впливів на зміни зовнішнього середовища та зміни складу і структури підприємства. Важливим аспектом існування комерційного підприємства на високо конкурентному ринку є ефективно працююча служба логістики і її стратегічне планування.

У тому випадку, якщо керівництво підприємства ТОВ «Рітейл Тренд» не зможе впоратися самостійно з проблемами, які виникають у сфері логістики, ми радимо звернутися до послуг зовнішніх консультантів для проведення логістичного аудиту.

Також нами було виявлено, що логістичні процеси в закупівельній діяльності здійснюють вплив на рівень обслуговування в процесі доставки товарів на ТОВ «Рітейл Тренд». Для покращення функціонування логістичних зв'язків між постачальником товарів та ТОВ «Рітейл Тренд» ми визначили такі пропозиції:

- підвищення швидкості виконання замовлення (час від відправки замовлення до отримання товарів);
- можливість термінової доставки товарів за спеціальним замовленням;
- стабільний рівень цін, за якими надаються послуги;
- готовність прийняти назад поставлений товар, якщо в ньому буде виявлено дефект, та замінити в найкоротший строк доброякісним;
- забезпечення різних за розміром партій поставки або кількості виробів в одній транспортній упаковці;

- вміння вибрати найбільш економічний вид транспорту.

На нашу думку, для ефективного логістичного управління поставками товарів на ТОВ «Рітейл Тренд», особи, які займаються даними питаннями, повинні володіти фактичною, своєчасною та правдивою інформацією. Це означає, що безпосередньо на підприємстві, а також зі своїми контрагентами необхідно сформувати ефективну інформаційну систему, з метою взаємодії та обміну необхідною інформацією в ланцюзі поставок. Дана інформаційна система має не тільки забезпечувати рух інформаційних потоків, а й автоматизувати або максимально оптимізувати більшість функцій логістичного управління закупівлями та поставками ТОВ «Рітейл Тренд».

Ми вважаємо, що згідно з вищезгаданими тенденціями підприємству ТОВ «Рітейл Тренд» доцільно при формуванні взаємовідносин із постачальниками використовувати концепцію партнерства. Звернемо особливу увагу на те, що довгострокові відносини з постачальниками, закріплені відповідними угодами та домовленостями, характеризуються не тільки довірою між партнерами, а й підвищеною увагою до якості співпраці з обох боків та інноваційністю. Під час дослідження різноманітних схем взаємовідносин із постачальниками, які мають місце на досліджуваному підприємстві, було визначено ряд типових проблем, що часто виникають у зв'язку з відсутністю опосередкованої системи управління такими відносинами:

- відсутність аналізу витрат при виборі конкурентних постачальників;
- відсутність взаємозв'язків між бізнес-процесами кінцевих споживачів і процесами закупівлі відділу логістики;
- низька ефективність і великі витрати часу, пов'язані з процесом аналізу розцінок постачальників по телефону або поштою;
- наявність великої кількості неінтегрованих рішень та дій з приводу постачання, кожне з яких вимагає дозволів керівництва,

додаткових витрат часу для синхронізації даних, породжує конфліктні ситуації.

У рамках розробки рекомендацій щодо оптимізації логістичних процесів на ТОВ «Рітейл Тренд» пропонується впроваджувати комплекс Supplier Relationship Management (з англ. управління відносинами з постачальниками) та встановлювати систему електронного постачання. Такі заходи, на наш погляд, мають суттєво підвищити ефективність та прозорість логістичних процесів в закупівельній діяльності та перевести відносини з постачальниками у стратегічний довгостроковий розріз. Окрім вирішення вищезазначених проблем, впровадження системи SRM також має потенціал принести додаткові вигоди підприємству, а саме:

- знизити вартості закупаваних товарів за рахунок тендерів і зворотних аукціонів;
- скоротити витрат часу на закупівельні процедури і збільшити прибуток за рахунок скорочення разових закупівель та зниження закупівельних цін, отримання додаткових бонусів від постачальників завдяки підписання довгострокових угод;
- підвищити прозорість процесу вибору постачальників і витрат на закупівлю за рахунок повного документування всього закупівельного процесу;
- зменшити кількість випадків роботи з єдиним постачальником за завищеними цінами;
- дозволити оперативне виявлення відділом постачання та менеджерами з продажів акційних пропозицій та істотних знижок від постачальників;
- вибудувати пріоритетні відносини в роботі зі стратегічно важливими постачальниками, що забезпечують найкращі умови і якість, дотримуючись принципів партнерства.

Як відомо, світовий досвід впровадження SRM свідчить, що в результаті відбувається істотне зниження витрат компанії, у тому числі скорочення складських запасів — до 20%, і скорочення закупівельних цін — до 10%. Утім, введення запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд» потребує ретельного управлінського забезпечення. Перш за все керівництво підприємства повинно визначити необхідні цілі щодо економії витрат як в параметрах категорії закупівель, так і постачальників, з якими воно повинне взаємодіяти. Потім отримати докладну карту ефективності закупівельних процесів в ланцюзі постачань. Після цього варто здійснити контроль тих ділянок ланцюга поставок, на яких спільно реалізовуватиметься технологія SRM.

Виявлення завдань, цілей і функцій закупівельної діяльності дозволяє точніше організувати і спланувати постачання для підприємства ТОВ «Рітейл Тренд». Основними цілями логістичного управління постачанням є:

- постачання товарів відповідно до угоди і термінів;
- мінімізація транспортних витрат від складування матеріалів до реалізації;
- зменшення обсягу закуплених товарів.

На нашу думку, в управлінні закупівельною діяльністю ТОВ «Рітейл Тренд» найбільш ефективним є запровадження планування запасів за логістичною концепцією «just in time» (з англ. «точно в час»). З логістичних позицій концепція «точно у термін» ґрунтується на організації постачання без будь-яких обмежень щодо вимоги мінімуму запасів, де потоки матеріальних ресурсів ретельно синхронізуються з потребою в них, яка задається виробничим розкладом випуску готової продукції. Подібна синхронізація досягається координацією двох логістичних сфер – постачання і виробництва. Для оптимізації логістичних процесів в закупівельній діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» нами було проведено порівняння методу «точно у термін» та діючої концепції товаропостачання на підприємстві торгівлі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика постачання «точно у термін» і
ТОВ «Рітейл Тренд»**

Фактори	Концепція «точно у термін»	ТОВ «Рітейл Тренд»
Запаси	Усі зусилля потрібно спрямовувати на їх усунення	Захищають виробництво від помилок прогнозування і ненадійності постачальників. Більшість запасів – страхові
Обсяг закупівель матеріальних ресурсів	Розмір замовлення покриває тільки поточну потребу. Закупівля здійснюється дрібними партіями з частими постачаннями	Закупівля здійснюється великими партіями з нечастими постачаннями
Постачальники	Розглядаються як партнери. Відносини тільки з надійними постачальниками. Співробітництво носить характер тривалого господарського зв'язку і будується на довгострокових контрактах. Невелика кількість постачальників	Велика кількість постачальників, між якими штучно підтримується конкуренція
Вибір способу транспортування	Основна мета – забезпечення надійності дотримання строків доставки. Графік доставки складає закупівельний відділ	Основна мета – забезпечення низької ціни на транспортування. Графік доставки складає постачальник
Якість продукції	Мета – відсутність дефектів продукції. Процес приймального контролю якості в споживача скорочений або взагалі відсутній. Цю функцію бере на себе постачальник	Допускається невелика кількість дефектів (до 2%). Контроль якості здійснюється продавцем, який несе за нього відповідальність

Провівши порівняльну характеристику, можемо помітити, що впровадження концепції «точно у термін» має як позитивні, так і негативні сторони. Її перевагами є скорочення запасів на всіх стадіях логістичного циклу, скорочення складських площ, висока пропускна здатність, активна участь і підвищена мотивація працівників, високий прибуток і продуктивність логістичної системи, висока якість обслуговування та гнучкість логістичної системи, своєчасна доставка.

До недоліків цієї концепції слід віднести такі: низькі запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними, введення системи може вимагати великих змін в оптимізації логістичних процесів закупівельної діяльності, яких важко досягнути на практиці.

Якщо ми будемо застосовувати стратегію «точно у термін» на підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд», то її реалізацію можуть стримувати такі важливі фактори як незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання і оплати за товар, помилки та збої в передачі інформації між замовником і постачальниками. Успіх у реалізації стратегії залежить також від кількості та територіальної дислокації постачальників, рівня їх відповідальності під час виконання договірних зобов'язань. Дана концепція чітко узгоджується з новими тенденціями здійснення закупівельної діяльності: 90% товару має знаходитись на складі товаровиробника. Це забезпечує зменшення витрат на зберігання продукції на складах ТОВ «Рітейл Тренд» та дає змогу виробнику контролювати ціну на свій товар.

Отже, з метою вдосконалення закупівельної логістики підприємства, управління взаємовідносинами з постачальниками в ідеалі має перейти від оперативного до стратегічного рівня, що забезпечує створення нового формату відносин, спрямованих на створення синергетичного ефекту від взаємин «постачальник-підприємство-покупець». Тому необхідно все більше уваги приділяти дослідженню управління взаємовідносинами з постачальниками через призму інтересів кінцевого споживача. Оптимізація

логістичних процесів в закупівельній діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд» спрямована на координацію планування і поточної діяльності в сфері забезпечення та розподілу в тісному зв'язку з технологічним процесом. Також з метою оптимізації поставки товарів на підприємство торгівлі слід впровадити концепцію логістики «точно у термін» та реалізувати її в життя.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнивши позиції науковців щодо визначення закупівельної діяльності, пропонуємо власне визначення поняття «закупівля». Закупівельна діяльність торговельного підприємства, на нашу думку, – це процес придбання товарів належної якості в необхідній кількості і в потрібний час з метою їхнього наступного перепродажу. Він здійснюється підприємствами або приватними особами й орієнтований на задоволення споживчого попиту. Цей процес складається із виявлення потреби в товарах, пошуку і вибору постачальника, узгодження ціни, а також інших умов, пов'язаних з доставкою товару.

2. У системі заходів, спрямованих на забезпечення раціональної організації закупівельної діяльності роздрібною торговою мережою, нами було проаналізовано та визначено такі принципи товаропостачання:

- **планомірність** – передбачає здійснення постачання за графіками, що визначають частоту та періодичність завезення товарів в роздрібну торговельну мережу;
- **ритмічність** – передбачає завезення товарів у роздрібну торговельну мережу потрібними партіями через визначені проміжки часу;
- **оперативність** – передбачає, що ритм завезення товарів повинен нарощуватись або скорочуватись залежно від змін у попиті на них та сезонних коливань;
- **безперебійність** – передбачає регулярне завезення товарів у пункти продажу в кількості та асортименті, які унеможливають перебої в торгівлі ними;
- **економічність** – передбачає мінімізацію коштів на організацію закупівель, завезення і зберігання товарів.

- централізація – передбачає товаропостачання роздрібного торговельного підприємства силами та засобами підприємств-постачальників;
- технологічність постачання означає, що процес товаропостачання повинен охоплювати усі ланки та етапи товароруку, у тому числі виробничі, оптові, роздрібні та транспортні підприємства.

3. Управління товаропостачанням роздрібною торгівельною мережі включає в себе такі етапи як вибір джерел, форм та схем товаропостачання, визначення видів доставки, складання графіків та маршруту доставки. При цьому враховуються асортимент товарів, типи і розміри магазинів, об'єм товарообігу, можливість безперервного постачання магазинів, кількість ланок руху товару і рівень транспортних витрат.

4. Важливою умовою підвищення ефективності товаропостачання роздрібною торговельною мережі є створення інформаційно-диспетчерських служб (ІДС), що дало б змогу значно поліпшити організацію торгівлі, більш раціонально використовувати наявні товарні ресурси, вживати своєчасних заходів щодо завезення недостатніх товарів та ефективніше використовувати робочий час працівників торгівлі.

Зазначимо, що однією з основних умов раціональної організації доставки товарів у роздрібну торговельну мережу є правильний вибір форми товаропостачання – транзитної або складської. Здійснивши аналіз, ми дійшли висновку, що на досліджуваному нами підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд» переважає транзитна форма товаропостачання, використання якої призводить до зниження транспортних витрат та втрат товарів, прискорює обіг товарів, скорочує потреби в складських приміщеннях та витрати на їх утримання, зменшує кількість складських операцій.

5. Проаналізувавши процес організації закупівельної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд», дійшли висновків, що від вибору постачальника залежать витрати, якість, своєчасність поставок, а, отже, і обсяг товарообігу. Усе це аргументує важливість питання необхідності ретельного дослідження

постачальників товару. На разі підприємство ТОВ «Рітейл Тренд» працює з постійним числом постачальників продовольчих товарів. З ними налагоджені господарські зв'язки, розроблені та укладені договори поставки. Правильний вибір організації закупівельної діяльності, ретельно обмірковане узгодження умов договорів є основою успішної господарської та комерційної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд». Механізм закупівельної діяльності підприємства відпрацьований, проте все ж можна запропонувати шляхи для його вдосконалення.

6. Під час оцінювання ефективності закупівельної діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд» нами запропоновано класифікацію постачальників за методом АВС-аналізу. Також нами було розраховано середньоквадратичне відхилення, коефіцієнти варіації та рівномірності надходження товарів. Проаналізувавши постачальників та їх взаємовідносини із ТОВ «Рітейл Тренд», визначено, що товаропостачання торговельного підприємства знаходиться на належному рівні. Керівництво магазину співпрацює лише із перевіреними постачальниками, які досить тривалий час працюють на ринку. Також при такій кількості постачальників мінімізована можливість збою при поставці товарів, оскільки нестача товарів одного постачальника може бути замінена товарами інших компаній.

7. У ході дослідження було визначено, що логістичний процес – це впорядкована в часі послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту й якості в необхідній кількості в необхідному місці та часі. Логістика торговельного підприємства ТОВ «Рітейл Тренд» трактується як комплекс логістичних операцій та процесів, які здійснюються для доведення товарних потоків до кінцевих споживачів товарів споживчого призначення.

Також нами було здійснено оцінювання логістичної системи товаропостачання ТОВ «Рітейл Тренд» та виявлено, що усі аспекти логістичних операцій підприємства торгівлі безпосередньо пов'язані із стратегічним планом підприємства. Це перша і найголовніша умова

досягнення поставлених цілей і, зокрема, отримання бажаних прибутків від застосування логістики. Керівництво підприємства, враховуючи логістику товаропостачання, підходить до вдосконалення управління рухом матеріальних потоків і усієї діяльності підприємства, так як прагне до досягнення спільної мети і управляє логістичними операціями в інтересах реалізації стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок скорочення витрат.

8. Під час дослідження шляхів удосконалення управління закупівельної діяльності було визначено основні етапи управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Рітейл Тренд» і запропоновано вибір стратегій для їх вдосконалення. Керівництву ТОВ «Рітейл Тренд» слід обрати стратегію комплексного функціонально-вартісного аналізу, яка розширено реалізує відомий метод планомірного й систематичного дослідження функцій товару й визначення умов, що забезпечують роботу необхідних функцій при одночасній мінімізації витрат. Стратегія закупівель зазвичай створюється адекватно до стратегії розподілу, яку обирає підприємство. Щодо стратегії розподілу, то, на нашу думку, вона повинна базуватися на селективній, оскільки вона є проміжною між двома іншими стратегіями – інтенсивною й ексклюзивною. Селективність може виражатися у виборі відособлених асортиментів закупаваних товарів, у специфіці вимог до їхньої якості, у географічній прив'язці до окремих точок поставок.

9. Також звернули увагу керівництва досліджуваного підприємства торгівлі на важливість якісної взаємодії між закупівельним відділом і постачальником та запропонували введення концепцій стратегічного сорсингу, стратегічного планування й управління ризиків.

Розуміння нових перспектив розвитку закупівельної діяльності, використання сучасних стратегічних підходів і кращої практики передових компаній у сфері закупівлі може забезпечити ТОВ «Рітейл Тренд» високі позиції в сучасному надзвичайно конкурентному ринковому середовищі.

Варто зазначити, що для вдосконалення управління системою товаропостачання ми знайшли способи зменшення негативного впливу об'єктивних та суб'єктивних факторів на організацію товаропостачання ТОВ «Рітейл Тренд». Також ми запропонували основні рішення для повного забезпечення процесу управління системою товаропостачання, серед яких є: ступінь самостійності в її здійсненні, ступінь централізму, функціонального відокремлення закупівельної діяльності, тип співробітництва з ринком закупівель та ступінь залучення постачальника в прийнятті рішень щодо планування та контролю закупівель. Слід додати, що нами була розроблена та запропонована до впровадження схема організації закупівельної діяльності для ТОВ «Рітейл Тренд». Використавши її як зразок в закупівельній діяльності підприємства, можна покращити процес закупівельної діяльності, заощадити час, збільшити продуктивність праці на підприємстві, а також мати змогу проконтролювати кожен процес закупівель на будь-яких його стадіях.

10. Для вдосконалення закупівельної логістики підприємства, управління взаємовідносинами із постачальниками має перейти від оперативного до стратегічного рівня, що забезпечує створення нового формату відносин, спрямованих на створення синергетичного ефекту від взаємин «постачальник-підприємство-покупець». Тому необхідно все більше уваги приділяти дослідженню управління взаємовідносинами з постачальниками через призму інтересів кінцевого споживача. Оптимізація логістичних процесів в закупівельній діяльності на ТОВ «Рітейл Тренд» спрямована на координацію планування і поточної діяльності в сфері забезпечення та розподілу в тісному зв'язку з технологічним процесом. Також з метою оптимізації поставки товарів на підприємство торгівлі слід ввести концепцію логістики «точно у термін» та впровадити її в життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесов Ю. А. Основы коммерции: Учебник / Ю. А. Аванесов, Е. В. Васькин, А. Н. Клочко. – М. : ТОО «Люкс-Арт», 1999. – 328 с.
2. Апопій В. В. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг : Підручник / С. Г. Бабенко, Я. А. Гончарук, Я. М. Антонюк, П. Ю. Балабан, А. А. Дудла / за ред. В. В. Апопія. – Київ : НМЦ Укоопосвіта, 2002. – 458 с.
3. Апопій В. В. Структурні трансформації в системі торгівлі // Економічні системи / В. В. Апопій, Г. І. Башнянін, А. М. Ващишин та ін. ; за ред. Г. І. Башняніна. – Львів : Видавництво ЛКА, 2006. – Т.1. – 484 с.
4. Апопій В. Теорія організації та структурна перебудова торгівлі / В. Апопій // Вісник КНТЕУ. – 2005. – №2. – С. 29-34.
5. Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс / Г. Армстронг, Ф. Котлер [пер. с англ.] : навч. пос. — М. : Видавничий дім «Вільямс», 2001. — 608 с.
6. Берман Б. Розничная торговля : стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; [пер. с англ.]. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1183 с.
7. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997.– 408 с.
8. Ващекин Н. П. О системе маркетинговой информации / Н. П. Ващекин // Маркетинг. – 2002. – № 1. – С. 27-34.
9. Виноградська А. М. Комерційна діяльність торговельного підприємства : Навч. посіб. / А. М. Виноградська. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. – 278 с.
10. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва : Навчальний посібник / А. М. Виноградська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 780 с.

11. Волков О. Экономика предприятия. Курс лекцій / О. Волков. – М. : Инфра-М, 2001. – 280 с.
12. Гаджинский А. М. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский. – М. : Информационно-внедрический центр «Маркетинг», 1999. – 128 с.
13. Гаєвська Л. Економіка підприємства. Навч.- метод. пос. / Л. Гаєвська. – Ірпінь : Акад. ДПС, 2001. – 145 с.
14. Голошубова Н. А. Продовольственная розничная торговая сеть Киева : состояние и задачи развития / Н. А. Голошубова // Торговое дело. – 2008. – №4. – С. 10-13.
15. Голошубова Н. О. Актуальні питання розвитку бізнесу для людини / Н. О. Голошубова // Вісник КНТЕУ. – 2010. – №2. – С. 43-54.
16. Голошубова Н. О. Організація і технологія торгівлі спожитковими товарами : Навч. посіб. / Н. О. Голошубова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 272 с.
17. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. О. Голошубова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.
18. Голошубова Н. О. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. О. Голошубова // Товари і ринки. – 2011. - №1. – С. 15-24.
19. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності. Навч. посіб./ Б. В. Гринів. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 392 с.
20. Дегтяренко В. Н. Основы логистики и маркетинга / В. Н. Дегтяренко. – Ростов н/Д.: Экспертное бюро ; М. : Гардарина, 2011. – 120 с.
21. Журнал «Новости розничной торговли» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.retailnews.com>
22. Зверев А. Организация и регулирование розничной торговли в Германии / А.Зверев // Экономист. – 2010. – №2. – С.62-70.
23. Кавун О. О. Провідні торговельні мережі у контексті глобалізації роздрібно́ї торгівлі світу / О. О. Кавун // Бізнес Інформ. –2013. –№12. – С. 66–72.

24. Коноваленко В. М. Закупівельна діяльність підприємства в логістичній системі товароруху / В. М. Коноваленко // Вісник КНТЕУ – 2005. – №4. – С. 54-59
25. Коноваленко В. М. Концептуальні основи та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства / В. М. Коноваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – //№1. – С. 92-101
26. Коноваленко В. М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук / В. М. Коноваленко – К. : КНТЕУ, 2009. – 24 с.
27. Король А. Н. Пути совершенствования управления закупками [Електронний ресурс] / А. Н. Король // Вестник ТОГУ. – 2008. – № 2(9). – Режим доступу : www.khstu.ru/vestnik/articles/58.pdf
28. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 2000. – 736 с.
29. Кочубей Д. В. Особливості формування ланцюгів поставок підприємства роздрібної торгівлі / Д. В. Кочубей, Т. М. Григоренко // Бізнес-Інформ – 2017. – № 10. – С. 264–268
30. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / Кеннет Лайсонс, Майкл Джиллингем. – М. : Инфра-М, 2005. – 798 с.
31. Лебедева С. Н. Экономика торгового предприятия : учеб. для вузов / С. Н. Лебедева, Н. А. Казиначикова. – Минск, 2001 – 561 с.
32. Лиса С. С. Ефективна система логістики як спосіб отримання конкурентних переваг торговельних мереж / С. С. Лиса // Економіка і суспільство. – 2017. – №8, с. 291-297.
33. Лиса С. С. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж / С. С. Лиса // Вісник КНТЕУ, 2010. – № 4. – С.56-63.

34. 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.
35. Лігоненко Л. О. Управління товарним забезпечення обороту торговельного підприємства : [навч. посібник] / Л. О. Лігоненко, І. М. Чумак. – К. : Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. – 78 с.
36. Линдерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Линдерс, Х. Фирон ; [пер.с англ.]. – СПб : ООО «Виктория Плюс», 2002 . – 768 с.
37. Лифиц И. М. Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 405 с.
38. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова; під ред. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
39. Мазаракі А. А. Комерційна логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. А. Мазаракі, Т. Д. Москвітіна, В. М. Тропков, та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2013. – 408 с.
40. Мішук І. П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/files/69.pdf>
41. Москвітіна Т. Д. Комерційні зв'язки торговельного підприємства: Навч. посібник / Т. Д. Москвітіна, В. В Черепов. — К. : КНТЕУ, 2002. — 126 с.
42. Ноздріна Л. В. Управління проектами : Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, І. О. Полотай / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
43. Офіційний сайт Головного управління статистики у м. Києві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gorstat.kiev.ua>

44. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
45. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.kmu.gov.ua/>
46. Офіційний сайт «Фуршет» [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://furshet.ua>
47. Послуги логістичного оператора [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.militzer.com>
48. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 496 с.
49. Рейтинг найбільших торгових мереж України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pmsbu.com.ua/exclusive/37/1401/rejting_naybishih_torgovih_merej_ukrayini
50. Саркисов С. В. Управление логистикой : учеб. пособ. / С. В. Саркисов. – М. : Интел – синтез, 2001. – 416 с.
51. Сергеев В. И. Глобальные логистические системы : учеб. пособ. / В. И. Сергеев, А. А. Кизим, П. А. Эльяшгевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. – СПб. : Бизнес-пресса, 2001. – 240 с.
52. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе : учебник / В. И. Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 608 с.
53. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой : пер. с англ. / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
54. Торопков В. М. Розвиток українського підприємництва в контексті євроінтеграції / В. М. Торопков, Г. П. Сиваненко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11. – С. 64-70.
55. Фіщук О. Л. Стратегічний менеджмент : теорія та практика / О. Л. Фіщук, Г. В. Осовська, І. В. Жалінська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://pidruchniki.com/14160117/menedzhment/strategichniy_menedzhment

56. Черная И. Управленческие технологии в супермаркетах розничной торговли / И. Черная, И. Рыбаков, С. Васильев // Корпоративные системы. – 2006. – №6. – С. 75-80.
57. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро ; [пер.с англ.] ; под ред. В. С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2006. – 720 с.
58. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Шкардун // Маркетинг. – 2005. – №1. – С. 38-50.
59. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами : пер. с. англ. / Джон Шрайбфедер. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.
60. Щур Д. Л. Основы торговли. Розничная торговля. Настольная книга руководителя, главбуха и юриста / Д. Л. Щур. – М. : ДИС, 2007. – 340 с.

Складу товарообороту продовольчих товарів

ТОВ «Рітейл Тренд» в 2015-2017 рр

Товарні групи	Товарооборот, тис. грн.		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Продовольчі товари, з них:	40960	45568	47327
Хлібобулочні вироби	3235,8	5149,2	3928,1
Риба, морепродукти та рибна продукція	2785,3	3554,3	2650,3
М'ясо і м'ясні товари	3973,1	4511,2	4212,1
Молочні продукти	4259,8	4647,9	6767,8
Кондитерські вироби	4915,2	5194,8	4874,7
Овочі	4341,8	5696	4448,7
Алкогольні напої	6266,9	7427,6	7524,9
Безалкогольні напої	2990,1	2551,8	2981,6
Інші	8192	6835,2	9938,7

Обсяги поставок товарів у ТОВ «Рітейл Тренд», 2017 р.

№	Постачальники товарів	Фактична сума надходження товарів, тис. грн.	Планова сума надходження товарів, тис. грн.
1	ДП «Мілкіленд-Україна»	476	462
2	ВАТ «Шосткінський міськмолкомбінат»	420	420
3	Корпорація «Рошен»	840	938
4	ТОВ «Nestle-Україна»	268,8	271,6
5	Холдингова компанія «Global Spirits»	301	336
	Всього	2408	2305,8

Динаміка структури середніх товарних запасів

ТОВ «Рітейл Тренд» за 2015-2017 рр.

Товарна група	Питома вага, %			Абсолютний приріст по структурі, %		Середньорічний абсолютний приріст по структурі, %
	Роки			У 2016 р. порівняно з 2015 р.	У 2017 р. порівняно з 2016 р.	
	2015	2016	2017			
Продовольчі товари, з них:	100	100	100	-	-	-
Хлібобулочні вироби	8,4	8,2	7,3	-0,2	-0,9	-0,55
Риба, морепродукти та рибна продукція	5,2	5,3	6,2	0,1	0,9	0,5
М'ясо і м'ясні товари	9,5	9,1	8,4	-0,4	-0,7	-0,55
Молочні продукти	13,5	12,3	14,2	-1,2	1,9	0,35
Кондитерські вироби	11	13,2	12,3	2,2	-0,9	0,65
Овочі	8,4	7,2	7,4	-1,2	0,2	-0,5

Продовження дод. В

Алкогoльнi напої	14,2	15	15,8	0,8	0,8	0,8
Безалкогoльнi напої	8,3	7,4	8,2	-0,9	0,8	-0,05
Іншi	21,5	22,3	20,2	0,8	-2,1	-0,65