

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«Організація товаропостачання мережі магазинів»**

(за матеріалами ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», м. Київ)

Студента 2 курсу, 5м групи,  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»  
спеціалізації «Організація оптової  
та роздрібної торгівлі»

Яворського Назарія  
Ярославовича

---

Науковий керівник –  
д-р екон. наук, проф.

Мазаракі Анатолій  
Антонович

---

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

Ільченко Наталія  
Борисівна

---

Київ 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ.....	9
1.1. Сутність, принципи та визначальні фактори організації товаропостачання роздрібної торговельної мережі.....	9
1.2. Організаційно-економічний механізм процесу товаропостачання	24
1.3. Місце та роль розподільчих центрів в організації товаропостачання торговельних мереж.....	40
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ МЕРЕЖЕВОГО МАГАЗИНУ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	46
2.1. Дослідження конкурентного середовища підприємства.....	46
2.2. Аналіз практики товаропостачання мережевого магазину.....	67
2.3. Оцінювання ефективності товаропостачання магазину.....	80
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».....	85
3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення товаропостачання торговельної мережі.....	85
3.2. Визначення конкурентоспроможних постачальників та оптимізація каналів поставки товарів.....	95
3.3. Підвищення ефективності механізму управління процесом поставки товарів.....	101
ВИСНОВКИ .....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112
ДОДАТКИ.....	117

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сьогодні в Україні поглиблюються дестабілізаційні, кризові процеси, що виявляються в першу чергу у стабільній динаміці девальвації національної валюти та погіршенні рівня купівельної спроможності українців, які змушені змінювати свою споживчу поведінку, переорієнтовуючи її на скорочення власних потреб у споживанні та придбання продовольчих товарів широкого вжитку. У такій ситуації оператори організованого роздрібного ринку, зокрема мережеві ритейлери змушені вживати оперативних заходів щодо оптимізації рівня витрат. А, враховуючи той факт, що найбільшу частку витрат роздрібних ритейлерів, виходячи з галузевої специфіки, складають логістичні витрати, пов'язані з товаропостачанням мережі роздрібних магазинів, підвищення його ефективності є одним з пріоритетних напрямків управлінського впливу керівництва підприємств роздрібної торгівлі.

Проблемні питання організації товаропостачання роздрібної торговельної мережі розглядалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими такими, як В. Г. Банько [10], І. П. Мішук [27, 33], В. Г. Фесюк, Н. І. Гончаренко, М. Р. Кириченко [41], О. О. Кавун [34], І. С. Подвиженко [47] тощо. Дані роботи є чудовим теоретичним підґрунтям для розуміння класичної моделі товаропостачання торговельних підприємств, проте не є панацеєю для виходу роздрібних ритейлерів з кризової ситуації, що склалась в економіці країни та на вітчизняному ринку роздрібною ритейлу, що потребує відповідного вдосконалення.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є поглиблення теоретичних знань та розробка пропозицій щодо удосконалення організації товаропостачання роздрібною торговельною мережі.

*Об'єктом* дослідження є процес товаропостачання підприємств роздрібною торгівлі.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів організації товаропостачання торговельної мережі Ашан.

Для виконання поставленої мети потрібно виконати наступні *завдання*:

- дослідити сутність, принципи та визначальні фактори організації товаропостачання роздрібно-торговельної мережі;
- визначити типовий організаційно-економічний механізм процесу товаропостачання роздрібно-торговельної мережі та місце в ньому розподільчих центрів у сучасних умовах функціонування роздрібно-торговельної мережі магазинів;
- охарактеризувати конкурентне середовище функціонування ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- дослідити практику організації товаропостачання підприємства та оцінити її ефективність;
- обґрунтувати можливі шляхи вдосконалення організації товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та здійснити їх економічну оцінку.

*Наукова новизна* випускної кваліфікаційної роботи полягає в розробці блок-схеми організаційно-економічного механізму товаропостачання роздрібно-торговельної мережі (с. 25), пропозицій щодо впровадження автоматизованої роботи складів на основі адаптованої системи АВМ WMS (с.88-94), щодо оптимізації каналів поставки товарів через впровадження інтегральної оцінки та рейтингування постачальників мережі (96-101), а також оптимізації роботи складів з використання принципу ЄСВ (єдиного складу відвантаження) (с. 104-106).

*Методи дослідження*: монографічний метод дослідження, методи порівняння, аналізу і синтезу; індукція, дедукція та узагальнення, методи коефіцієнтної та інтегральної оцінки ефективності товаропостачання та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, графічні методи інтерпретації результатів аналітичних розрахунків.

*Джерела інформації*: законодавчі та нормативні акти, що діють в Україні, наукова література, періодичні видання, дані управлінської звітності та дані досліджуваного проекту ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

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

товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка відбулась 15-16 березня 2018 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

*Публікація за темою дослідження.* Результати дослідження відображені у статті Яворський Н. Я. Вдосконалення товаропостачання роздрібною торговельною мережі / Н. Я. Яворський. Товарознавство та торговельне підприємництво: зб. наук. ст. студ. // Відп.ред. В. А. Осика. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2018. Ч. 2. – С. 74-79.

*Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана на 116 сторінках друкованого тексту, містить 8 таблиць, 20 рисунків, 16 додатків та 51 джерело.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ

### 1.1. Сутність, принципи та визначальні фактори організації товаропостачання роздрібною торговельною мережею

Однією з вирішальних умов забезпечення безперервного функціонування сфери товарного обігу, задоволення попиту населення та конкурентоспроможності роздрібних торговельних об'єктів є їх товаропостачання. Це складний процес, який потребує сучасних методів управління ним та високої кваліфікації працівників комерційних служб і маркетологів, що розробляють стратегію діяльності підприємства, товарну політику, цінову, комунікаційну та політику продажів, які є підґрунтям зважених рішень щодо закупівлі товарів та вибору каналів розподілу [16, с. 332-333].

Товаропостачання роздрібною торговельною мережею – це комплекс комерційних і технологічних операцій, спрямованих на доведення товарів до роздрібною торговельною мережею в кількості та асортименті, що відповідають попиту населення. 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 торговельні підприємства мають можливість підтримувати повноту асортименту в магазинах, регулювати рівень і структуру товарних запасів, активно впливати на процеси реалізації товарів і рівень соціально-економічної ефективності власної торговельної діяльності

загалом.

Товаропостачання роздрібною торговельною мережі з погляду теорії систем потрібно розглядати як складну динамічну систему, яка має свою морфологічну та функціональну структуру, основною цільовою метою якої є безперервне доведення до роздрібною торговельною мережі товарів, необхідних для задоволення попиту населення. При цьому морфологічна структура даної системи формується сукупністю взаємозв'язаних і взаємодіючих між собою суб'єктів даної системи, якими є джерела товаропостачання (і окремі постачальники товарів), транспортні підприємства й організації (перевізники товарів, які забезпечують просторове переміщення товарів у процесі товаропостачання) і роздрібні торговельні підприємства, які є кінцевими пунктами завезення товарної маси (яка виступає як основний об'єкт системи товаропостачання) [5, с. 199].

При організації товаропостачання підприємств роздрібною торгівлі повинні враховуватися наступні основні вимоги: [16, с. 333-334]

- джерела і прийнятні форми постачання повинні визначатися з урахуванням асортименту і об'єму випускаються підприємствами промисловості та іншими виробниками товарів і їх територіальної віддаленості від забезпечуваних підприємств торгівлі;
- 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 оснащеність торгових підприємств відповідним торгово-технологічним устаткуванням (холодильним устаткуванням, різними ємностями і т.п.);
- величина партії, що одноразово постачається, 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.

Рациональна організація постачання роздрібною торговельною мережою з урахуванням наведених вимог має базуватися на наступних принципах:

1. Принцип плановості товаропостачання передбачає завезення товарів у магазини за графіками, які визначають раціональну частоту, періодичність доставки окремих товарів і оптимальні розміри партій, що підлягають завезенню в торговельні підприємства.

2. Принцип безперебійності товаропостачання полягає в регулярному завезенні товарів у пункти продажу в кількості та асортименті, які унеможливають перебоїв в торгівлі ними.

3. Принцип ритмічності товаропостачання полягає в завезенні товарів через визначені (як правило – рівні) проміжки часу. Завдяки цьому принципу не допускаються відхилення торговельних підприємств від установленого асортиментного профілю, утворення наднормативних товарних запасів і створюються передумови для раціональної роботи постачальників товарів.

4. Принцип оперативності товаропостачання 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. В такому разі завезення товарів повинне здійснюватись у моменти наближення до мінімуму запасів («точка замовлення»).

5. Принцип технологічності товаропостачання передбачає застосування прогресивних технологічних рішень на всіх етапах та ланках товаропросування, 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 мережою.



6. Принцип економічності товаропостачання 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 роздрібно-торговельної 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 роздрібно-торгівлі, так і в інших учасників даної системи (на складах виробничих та оптових торговельних підприємств-постачальників).

Для підприємств достатньо потужних торговельних систем з великою кількістю пунктів продажу товарів передумовою забезпечення цієї мети є дотримання принципу централізації товаропостачання, який передбачає здійснення товаропостачання магазинів силами і засобами постачальників, без відволікання працівників магазинів та інших пунктів роздрібного продажу товарів для виконання технологічних операцій із завезення товарів. При цьому з працівників роздрібно-торгівлі не знімається відповідальність за комерційні аспекти організації товаропостачання [5, с. 201-202].

Також потрібно враховувати групи факторів, що впливають на систему товаропостачання. В літературі такі фактори поділяють на об'єктивні та суб'єктивні (рис. 1.1).

До об'єктивних факторів належать:

- виробничі (розвиток і розміщення виробництва, його спеціалізація, сезонність, наявність сировинної бази, достатнього асортименту і запасів готової продукції у постачальників тощо);
- транспортні (стан доріг, наявність транспортних зв'язків між магазинами і джерелами постачання, стан і структура парку транспортних засобів, які використовуються для завезення товарів тощо);
- торговельно-організаційні (чисельність і склад роздрібно-торговельної мережі, її розміщення на території районів, обсяги товарообігу підприємств,

площі торгових залів і складських приміщень, рівень організації торговельно-оперативних і технологічних процесів, структура й особливості асортименту товарів тощо).

На організацію товаропостачання впливають і суб'єктивні фактори, зокрема: рівень управління процесом товаропостачання; кваліфікація працівників, які визначають потребу в товарах; достовірність комерційної інформації. [11, с. 293-294].

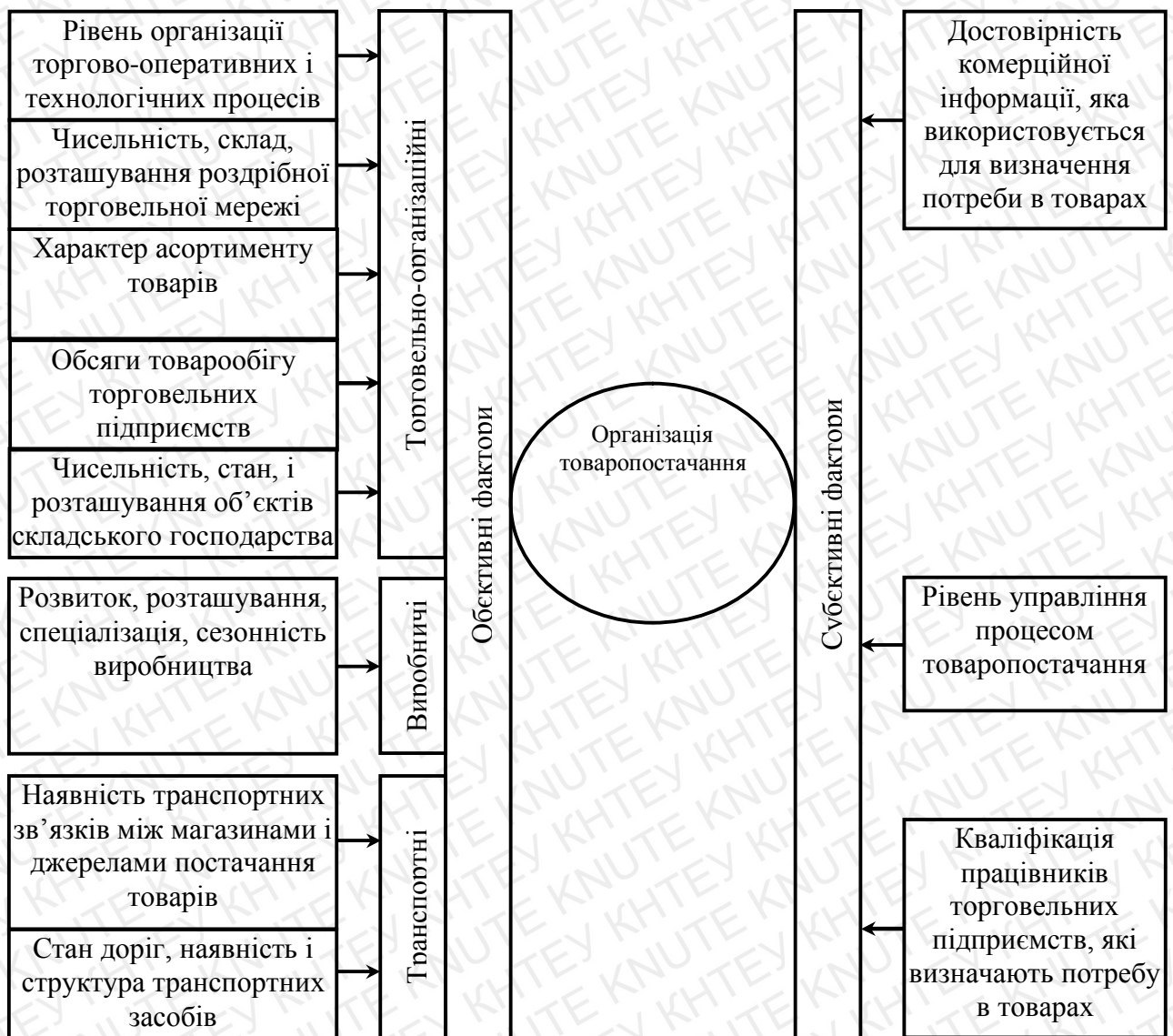


Рис. 1.1. Фактори, які впливають на організацію товаропостачання роздрібно-торгівельної мережі. Джерело: [5, с.200]

Таким чином, вибір джерел товаропостачання залежить від багатьох чинників. При цьому враховуються асортимент товарів, типи і розміри магазинів,

об'єм товарообігу, можливість безперебійного постачання магазинів, кількість ланок руху товару, швидкість товарооборотності і рівень транспортних витрат.

Для безперебійного постачання мереж необхідно знайти джерела поставки товарів. Джерелом товаропостачання заведено називати ланку в системі товаропросування, з якої товари завозяться в роздрібну торговельну мережу.

У сучасних умовах джерелами формування товарних ресурсів і надходження товарів до роздрібною торговельною мережі можуть бути виробничі та посередницькі підприємства різних форм власності, фізичні та юридичні особи, які здійснюють підприємницьку діяльність по виробництву окремих продовольчих або непродовольчих товарів відповідно до діючого законодавства (рис. 1.2).

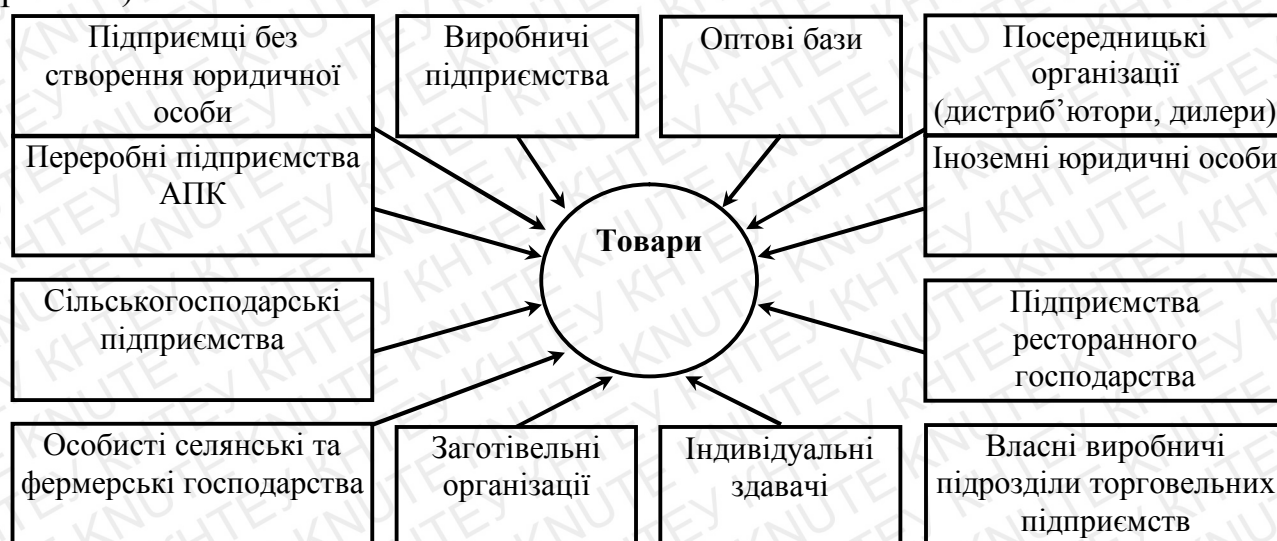


Рис. 1.2. Джерела надходження товарних ресурсів у роздрібну торговельну мережу. Джерело: [5, с. 203]

До основних джерел надходження товарів у роздрібну мережу, як правило, науковці відносять:

- безпосередньо промислові підприємства різних галузей народного господарства України, які виробляють непродовольчі товари народного споживання;
- безпосередньо промислові підприємства різних галузей народного господарства України, які виробляють продовольчі товари та продукцію переробки сільськогосподарського виробництва;

- сільське господарство, яке виробляє продукцію рослинного та тваринного походження;
- виробничі підприємства споживчої кооперації, які виробляють продовольчі товари – це продукція м'ясо-ковбасного виробництва, овочевих, фруктових, м'ясних консервів, соків, безалкогольних напоїв та ін.;
- заготівельно-збутові підприємства споживчої кооперації, які здійснюють заготівлю і закупівлю картоплі, овочів, фруктів, баштанних культур, квашену, солону продукцію;
- підприємства громадського харчування, що виготовляють для торгівлі кулінарні вироби, напівфабрикати, кондитерські вироби тощо;
- малі виробничі підприємства різних форм власності, виробничі кооперативи, що виробляють окремі непродовольчі товари для продажу населенню;
- торговельно-заготівельні фірми, які закупають продукцію сільськогосподарського виробництва, забезпечують її зберігання і постачають у роздрібну торговельну мережу протягом тривалого часу;
- оптові підприємства з торгівлі продовольчими і непродовольчими товарами, які здійснюють ввіз товарів з інших регіонів;
- товарні біржі та аукціони;
- художні народні промисли, які є важливим джерелом постачання сувенірних, гончарних, господарських та інших товарів прикладного та образотворчого мистецтва;
- особи, які займаються індивідуальною торговельною діяльністю;
- населення, яке виробляє плодоовочеву продукцію на садибних ділянках і реалізує її заготівельним торговельним підприємствам;
- інші виробничі або посередницькі підприємства, від яких ті чи інші товари можуть надходити до роздрібних торговельних підприємств.

Роздрібне торговельне підприємство з кожного виду товару може користуватися послугами одного або декількох постачальників. Постачальник – це юридична чи фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, яка сприяє

обертанню продукції, або безпосередньо бере участь в цьому, і забезпечує іншу юридичну особу (покупця) певними товарами на певних умовах.

Оцінюючи потенційні можливості постачальників, торговельне підприємство повинно брати до уваги: характер діяльності та можливості постачальника; умови і порядок виконання комерційних договорів; імовірність забезпечення надходження необхідного асортименту та кількості товарів; умови доставки товарів: стабільність, періодичність, терміни тощо; участь в наданні послуг покупцям; передбачені форми оплати та способи розрахунків за товари та послуги [41, с.14-17].

Для формування широкого та стійкого асортименту товарів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі необхідно організувати завезення товарів від різних постачальників. Так, наприклад, хліб і хлібобулочні вироби, молоко і молочні продукти, м'ясо і м'ясопродукти та інші продовольчі товари з обмеженими термінами зберігання в магазини завозяться безпосередньо з виробничих підприємств (молокозаводів, м'ясокомбінатів, пекарень, підприємств харчової промисловості); значну частину товарів складного асортименту (одяг, взуття, культтовари, кондитерські вироби та ін.) у роздрібну торговельну мережу завозять зі складів оптових торгових баз або власних складів підприємств роздрібно́ї торгівлі. Крім того, значна частина товарів у магазини надходить від сільськогосподарських підприємств (як колективних, так і приватних та фермерських господарств), заготівельних організацій, окремих громадян та інших підприємств. Додаткові товарні ресурси для забезпечення торговельної діяльності торговельні підприємства можуть отримувати від власних виробничих підрозділів, підприємств або цехів ресторанного господарства тощо.

У підсумку товари в кожен з магазинів завозяться, як правило, одночасно з різних джерел і від багатьох постачальників, що ускладнює процес організації та управління товаропостачанням. Водночас централізація товаропостачання (завдяки зменшенню кількості постачальників) дозволяє більш раціонально організувати весь процес товаропостачання, сконцентрувати необхідні товарні ресурси і забезпечити умови для безперебійної торгівлі з меншими запасами

товарів у роздрібній торговельній мережі.

Під час вибору джерел товаропостачання враховують типи і розміри магазинів, обсяги їх товарообігу, специфіку асортименту товарів, географічне розташування постачальників, рівень транспортних витрат та ін. При цьому навіть одне підприємство-постачальник може мати кілька поряд або відокремлено розташованих структурних одиниць (складів, цехів тощо), з яких товари завозяться у роздрібну торговельну мережу (рис. 1.3).

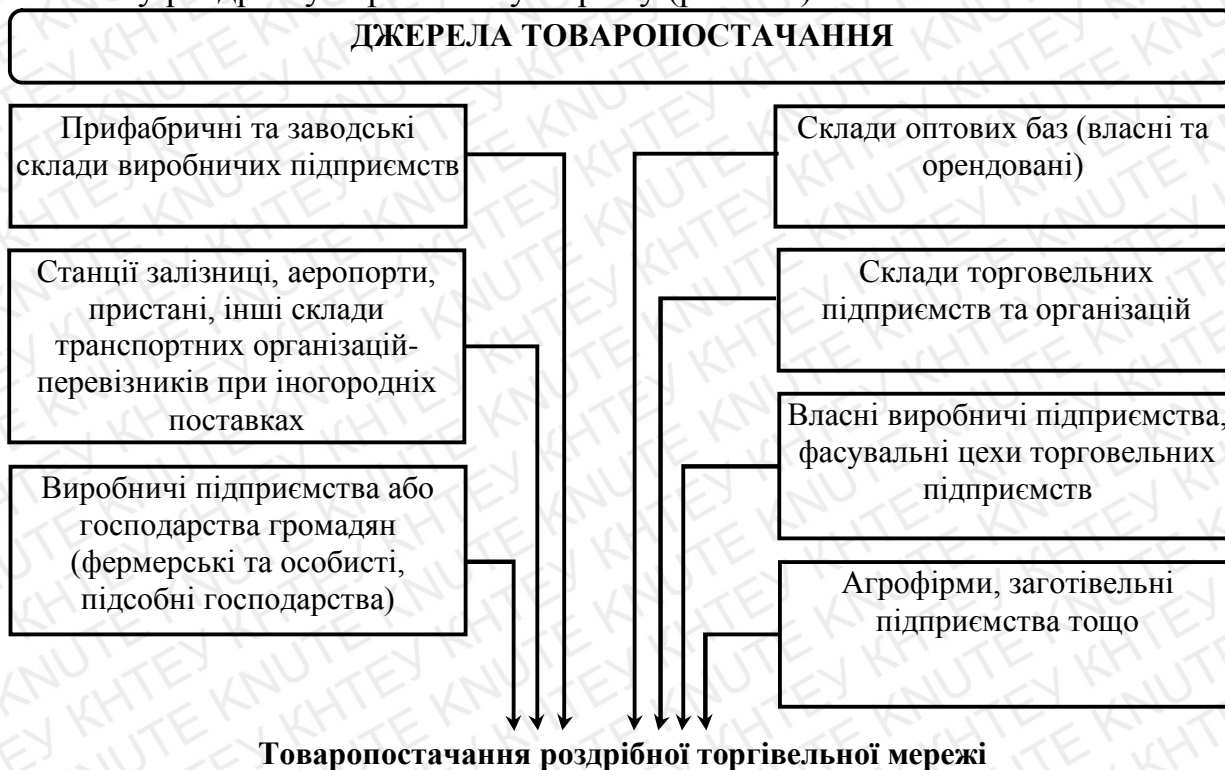


Рис. 1.3. Основні джерела товаропостачання товарів у підприємства роздрібної торгівлі. Джерело: [5, с.205]

При виборі джерел товаропостачання також важливим є вибір форм господарських зв'язків роздрібних торговельних підприємств і організацій з постачальниками товарів, відповідних певним формам товарного обміну між постачальниками і споживачами товарів. В умовах ринкової економіки організаційно-правовою формою господарських зв'язків по закупівлі товарів можуть бути договори купівлі-продажу, поставки, контрактації сільськогосподарської продукції, договори комісії, за якими налагоджування взаємовідносин між суб'єктами по договору, що базується за нормами чинного

законодавства України, зокрема Цивільним кодексом України, Постановами Кабінету Міністрів України, Положенням про поставки товарів народного споживання та інших законодавчих, інструктивних та нормативних актів.

Суттєвим питанням в організації господарських зв'язків і відповідно організації товаропостачання є визначення структури договірних зв'язків – в системі товаропостачання під нею розуміють договірні взаємовідносини, що визначають, які підприємства є постачальниками товарів, а які – покупцями; на які терміни укладені договори, в якій місцевості знаходяться постачальники і покупці.

На вибір структури договірних зв'язків впливає багато факторів, які торговельним підприємствам потрібно враховувати (рис. 1.4).

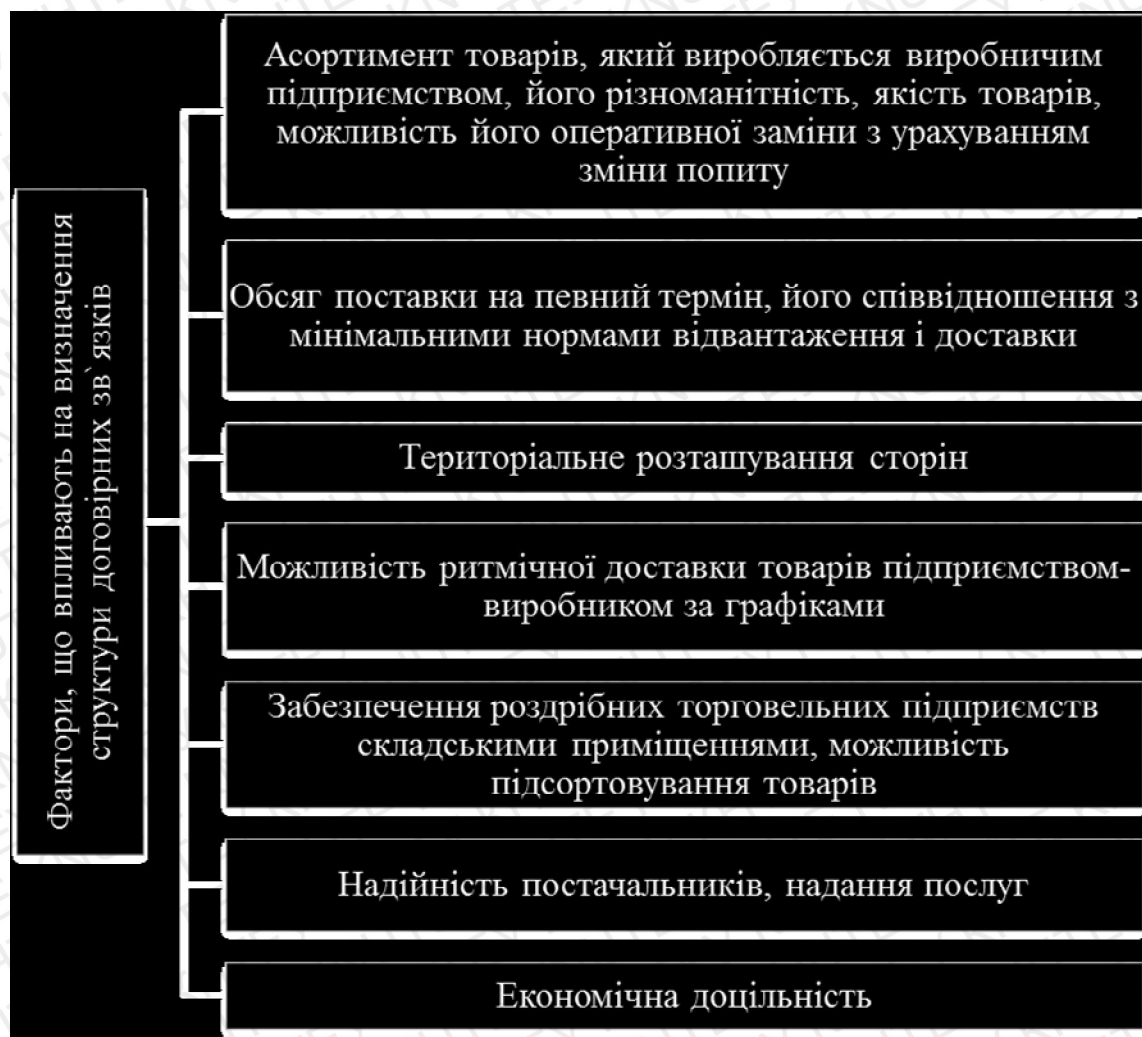


Рис. 1.4. Фактори, які потрібно враховувати при визначенні структури договірних зв'язків. Джерело: [16, с. 155; 38, с.22]

За структурою договірні зв'язки можуть бути прямими та опосередкованими. Прямі договірні зв'язки налагоджуються безпосередньо між виробником товарів і роздрібним торговельним підприємством без участі комерційних посередників. Перевагами таких зв'язків в організації товаропостачання є: надходження товарів на торговельне підприємство без перевалок на проміжних ланках; скорочення терміну надходження товарів по каналах торгівлі та доставки товарів; зменшення витрат обігу; скорочується кількість посередників; збільшення можливості оперативного вирішення питань узгодження асортименту з урахуванням коливань у попиту на них; знижується ступінь комерційного ризику; зберігається відносно стабільний рівень цін на продукцію, яку реалізують та ін.

Опосередковані договірні зв'язки характеризуються участю в них організацій оптової торгівлі. Складність таких зв'язків полягає у кількості посередників та їх ланковості у структурі договірних зв'язків. Цей вид договірних відносин доцільний за умов, коли підприємство-виробник виробляє надто вузький асортимент товарів, і для підсортуння необхідне їх зосередження від різних виробників у оптовій ланці; за необхідності зосереджування в оптовій ланці товарів тривалого терміну зберігання, що пов'язано з сезонністю їх споживання та реалізацією та інших умов [16, с. 155; 38, с.21-28].

Залежно від джерел надходження товарів застосовують транзитну або складську форму товаропостачання роздрібною торговельною мережі.

Транзитна форма товаропостачання передбачає завезення товарів безпосередньо від їх виробників (промислових або сільськогосподарських підприємств) у роздрібну торговельну мережу, оминаючи склади роздрібних торговельних підприємств. Транзитну форму товаропостачання використовують, як правило, для великих спеціалізованих та універсальних магазинів. Вона сприяє прискоренню обігу товарів, зменшенню повторних перевезень і кількості завантажувально-розвантажувальних і складських операцій, скороченню потреби в складських приміщеннях і витрат на їх утримання, зниженню рівня втрат товарів (через бій, псування товарів і тари).



Складська форма передбачає товаропостачання магазинів з власних складів роздрібних торговельних підприємств. Її застосовують, як правило, у випадку отримання товарів від постачальників з інших міст. За цієї форми постачання склади, отримуючи великі партії товарів від різних спеціалізованих виробничих підприємств, забезпечують їх зберігання і здійснюють всі необхідні операції з підбору асортименту товарів для роздрібно-торгівельної мережі: розпакування, перевірку якості, комплектування невеликих партій товарів у широкому асортименті; в окремих випадках на складах здійснюються також операції з фасування продовольчих товарів, підготовки товарів до продажу та ін.

Практикою торгівлі доказано, що транзитну форму товаропостачання доцільно застосовувати за таких умов:

- кількість товарів, що завозяться в магазини, достатня для покриття витрат на прямий збут;
- мережа підприємств роздрібно-торгівлі є нечисленною і зосередженою на обмеженій території;
- товар потребує високоспеціалізованого сервісу;
- обсяги кожної партії товарів достатні для заповнення однієї одиниці транспортної тари;
- оптовий покупець володіє достатньою мережею складів і приміщень для зберігання товарів;
- відбуваються швидкі коливання ціни на товари, що потребує негайного узгодження з підприємством роздрібно-торгівлі [5, с. 204-208].

Вибрати найбільш оптимальні джерела і форми товаропостачання роздрібних торговельних підприємств можна за допомогою розробки схем завезення по кожній товарній групі. Ці схеми визначають порядок руху товарів від промислових підприємств, оптових баз та інших постачальників до роздрібних торговельних підприємств по кожній товарній групі, а у разі потреби – по окремих підгрупах товарів. Схеми передбачають конкретний порядок завезення товарів на кожне роздрібно-торгове підприємство. Їх розробку рекомендується здійснювати з урахуванням ряду принципів, основними з яких є наступні:

- проходження товарів через мінімально необхідне число проміжних складських ланок, переважно по схемі: промислове підприємство – оптова база – магазин;
- зосередження оптової торгівлі товарами складного асортименту на крупних оптових підприємствах;
- розширення централізованої доставки товарів в роздрібну торгову мережу;
- ширший оптовий продаж товарів через пересувні склади і зали товарних зразків, роз'їзних товарознавців і шляхом поштово-посилочних операцій.

Організація процесу товаропостачання суттєво залежить від того, беруть у ньому безпосередню участь працівники підприємств роздрібної торгівлі чи процеси постачання товарів у магазини здійснюються без них. З врахуванням цієї ознаки розрізняють два методи товаропостачання: децентралізований («само вивіз») і централізований (в порядку централізованого завезення товарів) (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Види доставки товарів. Джерело: [16]

Для завезення товарів у магазини може використовуватися власний транспорт торговельних підприємств чи торговельних систем, транспортні засоби інших підприємств і приватних підприємців, які мають ліцензію на право надання послуг з перевезення вантажів, а також транспортні засоби транспортних підприємств загального користування.

Децентралізована доставка здійснюється силами та за рахунок товаротримувача. Для цього у роздрібній торгівлі повинні бути власні вантажники та експедитори, які забезпечують доставку товарів у роздрібні підприємства. Транспорт зосереджують по торговельних організаціях та підприємствах або замовляють у спеціалізованих транспортних підприємствах.

Основним недоліком можна вважати неефективне використання

транспортних засобів, простої, недовикористання вантажопідйомності, холостий пробіг. Самовивіз змушує працівників роздрібної торгівлі виконувати, не властиві їм функції щодо транспортування товарів, що спричиняє зниження обсягу товарообороту та рівня культури обслуговування у магазинах. Великі витрати праці та часу під час самовивозу трапляються також при відборі товарів, оформленні документів, здійсненні вантажно-розвантажувальних робіт. У зв'язку з цим самовивіз можна застосовувати у роздрібній торгівлі в окремих випадках. Техніко-економічні показники автомобілів, які використовують для самовивозу, значно нижчі, ніж при централізованій доставці [16, с. 198-199].

Централізована доставка товарів передбачає постачання продукції силами та за рахунок постачальників. Це система доставки об'єктам роздрібної торгівлі транспортом постачальника за попередньо розробленими раціональними маршрутами та графіками завезення усім або багатьом вантажоотримувачам, незалежно від їх відомчої підпорядкованості. Централізована доставка є прогресивною та раціональною. Вона має суттєвий вплив на формування всієї системи товаропостачання торговельних підприємств, забезпечує регулярність та ритмічність поповнення магазинів необхідними товарами як за обсягом, так і за асортиментом. Водночас централізована доставка сприяє покращенню організації торгово-господарської діяльності роздрібних підприємств та проведення товарно-експедиційних операцій, дозволяє більш чітко налагодити облік постачання товарів та рух товарних запасів, упорядкувати взаємовідносини торговельних підприємств із постачальниками.

Перевагами централізованої доставки є можливість комплексної механізації вантажо-розвантажувальних робіт; прискорюється товаропросування, більш ефективно використовується робоча сила та транспорт. Знижуються витрати обігу. За таких умов створюються більш сприятливі умови для чіткого порядку доставки у магазин згідно зі встановленими графіками.

Відповідальність за постачання магазинів при централізованій доставці покладається на постачальників – промислові підприємства, оптові структури. Персонал магазинів вивільняється від експедитування товарів зі складів оптовиків

та зосереджується на виконанні своїх прямих функціональних обов'язків пов'язаних із продажем товарів та обслуговуванням покупців.

В основу централізованої доставки покладено принципи централізації усіх транспортно-експедиційних робіт з доставки реалізованих товарів або тих, що надходять на залізничну станцію. Централізація транспортно-експедиційних операцій дозволяє забезпечити:

- усунення понаднормативних простоїв транспорту, скорочення потреби у ньому та більш ефективно його використання;
- зменшення чисельності вантажників та експедиційного складу, зайнятого перевезенням вантажів;
- вивільнення керівних працівників магазину від організації транспортно-експедиційних робіт;
- регулярну доставку товарів у роздрібну мережу з узгодженими графіками;
- усунення зайвих складських ланок під час руху товарів та прискорення їх оборотності;
- вивільнення складської площі та спрощення розрахунків із постачальниками товарів [16, с. 199-202].

Централізоване завезення товарів застосовують як при складській, так і при транзитній формі товаропостачання торговельної мережі. Воно може здійснюватися підприємствами промисловості, іншими товаровиробниками, оптовими базами чи складами підприємств роздрібною торгівлі (рис. 1.6).

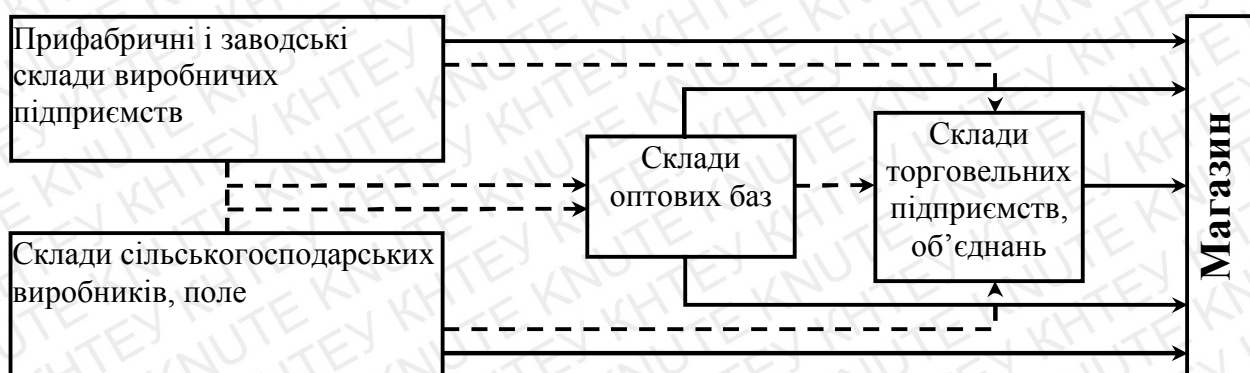


Рис. 1.6. Принципова схема централізованого методу товаропостачання. Джерело: [5, с.220]

Рівень організації товаропостачання за централізованим методом значно підвищується в разі створення в постачальників спеціальних підрозділів, на яких покладається вся робота з доставки товарів у роздрібну торгівлю – експедиційних складів [5, с. 220-222].

Отже, основними аспектами на які слід звернути увагу при організації роботи роздрібно-торгівельної мережі є: джерела товаропостачання, вибір форми товаропостачання, який цілком залежить від певних факторів, характерних для певної території де розміщується торгівельна мережа ( розташування, сезонність, товарообіг та ін.) та вибору методу товаропостачання, який залежить від того чи беруть у ньому безпосередню участь працівники підприємств.

## **1.2. Організаційно-економічний механізм процесу товаропостачання**

Для ефективного функціонування як підприємства в цілому, так і складової товаропостачання важливим є створення дієвого організаційно-економічного механізму. Цей механізм – це система скоординованих економічних елементів і зв'язків між ними, а також функцій управління цими елементами і зв'язками, які забезпечують ефективність підприємства в зовнішньому середовищі з орієнтацією на поставлені цілі. Таким чином організаційно-економічний механізм процесу товаропостачання зводиться до послідовної скоординованої системи, яка складається з певних взаємопов'язаних між собою стадій спрямованих на організацію постачання [35, с. 79-82]. На основі аналізу наукових джерел ми пропонуємо представити організаційно-економічний механізм товаропостачання роздрібно-мережевого підприємства як на рис. 1.7.

Так, метою організаційно-економічного механізму товаропостачання роздрібно-торгового мережевого підприємства є забезпечення доведення товарів до роздрібно-торгівельної мережі в кількості та асортименті, що відповідають попиту населення. Для реалізації цієї мети мають бути реалізовані наступні завдання:

- визначення потреби в необхідних товарах;



Рис. 1.7. Організаційно-економічний механізм товаропостачання роздрібно мережевого підприємства. Джерело: розроблено автором на основі [22, с. 322]

- вибір джерел товаропостачання, форм і методів товаропостачання; визначення раціональної частоти доставки й оптимальних розмірів партій завезення товарів;
- оформлення замовлення на поставку товарів;
- встановлення раціональних схем постачання;
- укладення угод на постачання товарів (договорів поставки, купівлі-продажу товарів) та оперативний контроль за виконанням договорів поставки;
- організація доставки товарів у магазини; приймання товарів і їх

документальне оформлення.

При визначенні потреби у товарах основною метою є забезпечення безперебійної поставки продукції в потрібній кількості та структурі, які б відповідали обсягам, ритму реалізації та структурі відповідного періоду. Також необхідно мати певну інформацію: про попит і кон'юнктуру ринку; обсяг і структуру виробництва і пропозиції; про потреби споживачів; ступінь забезпеченості населення певними товарами; інформацію про товари; про торговельну діяльність підприємства та ймовірні можливості по закупівлі товарів на даному етапі та іншу інформацію. Існують два джерела отримання такої інформації – внутрішні та зовнішні [13].

До джерел зовнішньої інформації належать: дані державної статистичної служби; матеріали, які характеризують споживчий попит населення опубліковані у пресі; консультації спеціалістів сфери маркетингу; дані у результаті маркетингових досліджень тощо. До джерел внутрішньої інформації відносяться: дані статистичної і бухгалтерської звітності компанії про об'єми та динаміку закупівель товарів та їх продажу; дані про товарні запаси і товарооборот; матеріали оперативного обліку реалізації товару; матеріали про вивчення попиту обслуговуваних покупців тощо.

Також варто зауважувати, що торговельний попит може змінюватись під впливом певних факторів: економічних (грошові доходи і купівельні фонди населення, їх динаміку і розподіл, рівень цін та інфляція, рівень життя, ступінь забезпеченості товарами тривалого користування тощо), демографічних (зміна чисельності населення, що обслуговується і його вікового складу, зміна розміру і складу сімей тощо), соціальних (соціальна структура обслуговуваних покупців, їх освітній рівень і професійний склад, національні звичаї і традиції, мода тощо) та природних (зміна кліматичних умов, температури, вологості).

При виборі джерел товаропостачання та постачальників товарів враховують типи і розміри магазинів, обсяги їх товарообігу, специфіку асортименту товарів, географічне розташування постачальників, рівень транспортних витрат та інше.

При визначенні раціональної частоти доставки й оптимальних розмірів

партій заведення товарів особливу увагу приділяють оптимізації частоти заведення і розмірів партій товарів, враховуючи при цьому зміни попиту покупців, оборотність товарів, їх фізико-хімічні властивості, наявність товарних запасів тощо. Також необхідним є визначення частоти та розмірів партій заведення товарів з обмеженими термінами реалізації. Запаси товарів з термінами реалізації 2-3 дні у магазинах не повинні перевищувати потреб 1-2 днів торгівлі. Тому розмір партії заведення таких товарів визначають залежно від граничних термінів реалізації таких продуктів у обсязі одно- чи дводенної реалізації.

Частота заведення товарів і розміри партій їх заведення можуть залежати також від технічних можливостей магазинів (наприклад, від наявності у них приміщень для приймання, зберігання та підготовки товарів до продажу або ж від наявності та потужності холодильного торговельного обладнання – у разі необхідності організації заведення товарів з обмеженими термінами реалізації, що потребують охолодження).

Порядок оформлення і час подання замовлень регламентується укладеною угодою між підприємством роздрібною торгівлі і постачальником. У практиці вітчизняної торгівлі, як правило, замовлення на постачання продовольчих товарів подаються за один день до їх заведення, на непродовольчі – за 2-3 дні. Проте за децентралізованого методу товаропостачання замовлення подається безпосередньо в день відвідання підприємства-постачальника під час особистого відбору товарів.

У разі функціонування кількох магазинів у складі торговельної мережі замовлення в розрізі загального асортименту товарів можуть передаватись у торговий відділ, де товарознавці узагальнюють заявки, визначають загальну потребу в товарах від кожного з постачальників і узгоджують з останніми обсяги і строки заведення товарів у кожен з магазинів.

Замовлення товарів, які завозяться в магазини стандартними місцями (зі стандартною масою або з постійно встановленим асортиментом), можна здійснювати на основі автоматичних замовлень. Для цього використовують, наприклад, ярлики, які вкладаються в кожен ящик, контейнер, і на звороті яких



працівники магазину зазначають кількість місць цього товару для наступного завезення.

Спосіб передачі замовлення залежить від прийнятого методу відпуску товарів від обраного постачальника. Замовлення можуть передаватися під час особистого відбору товарів, телефоном, у письмовій або усній формі.

Встановлення схем постачання здійснюють шляхом розроблення картосхем завезення товарів, на яких умовними знаками позначаються джерела надходження товарів, пункти їх завезення і всі транспортні шляхи, якими можуть завозитися товари. Ці схеми визначають певний порядок руху товарів від промислових, сільськогосподарських, переробних підприємств, оптових баз та інших постачальників до роздрібних торговельних підприємств (до кожного окремого магазину, кіоску тощо) у розрізі кожної товарної групи, а за потреби – і в розрізі окремих підгруп товарів. На основі карт-схем розроблюються маршрути і графіки завезення товарів у магазини.

Загалом, під графіком розуміють документ, у якому визначена послідовність настання тих чи інших подій. У практиці товаропостачання розрізняють транспортні графіки, графіки завезення товарів і графіки їх відбирання. Транспортний графік – документ, в якому визначаються кількість, місце і час подання транспортних засобів кожного типу з метою організації завезення товарів у роздрібні торговельні підприємства. Графік завезення товарів – розклад, у якому зазначається, в які дні й години товар буде доставлятися в магазини. Графіки завезення розробляються на основі завчасно розрахованої частоти завезення і розмірів партій. Залежно від прийнятої системи подання замовлень графіки складаються на квартал, місяць, декаду або день.

Здебільшого, графіки завезення розробляються в розрізі днів тижня або чисел місяця; більш зручним є графік, складений за днями тижня, оскільки він забезпечує ритмічність і рівномірність доставки товарів. Водночас календаризація графіка за числами місяця дає можливість врахувати наявність особливих днів торгівлі (наприклад, вихідних і святкових), перед якими доцільно передбачити додаткові рейси автомобілів з товарами. Під час розроблення таких графіків

важливо не допустити одночасного прибуття товарів від кількох постачальників.

На основі замовлень і графіків складаються маршрути доставки товарів у роздрібну торговельну мережу. Маршрут – це шлях руху транспортного засобу, який відображає послідовність завезення товарів від місця їх відправки до магазинів на основі єдиного транспортного документа. У маршрут вміщується одне або кілька торговельних підприємств залежно від розміру партій товарів, що доставляються, територіального розташування магазинів, відстані між ними, виду транспорту, його вантажопідйомності тощо. У практиці торгівлі розрізняють два основні види маршрутів: маятниковий та кільцевий.

За маятникового маршруту товар на повністю завантаженому автомобілі доставляється в один магазин, після чого автомобіль повертається до постачальника, завантажується і відправляється в інший магазин.

Під час кільцевого маршруту повністю завантажений автомобіль доставляє одним рейсом товари у кілька магазинів, що розташовані на шляху його руху.

Маршрути розробляють з урахуванням вантажопідйомності автомобілів відокремлено з метою завезення продовольчих і непродовольчих товарів. Доцільність вибору того чи іншого виду маршруту визначається потребою у максимальному зниженні витрат на доставку товарів і підтверджується проведенням достатньо складних економічних розрахунків.

З метою організації товаропостачання між підприємством – постачальником товарів і роздрібним торговельним підприємством укладається договір постачання товарів, а також за централізованого методу товаропостачання додатково укладається договір перевезення між постачальником і власником транспортних засобів з метою вчасної доставки товарів у магазини.

Організація доставки товарів у магазини товарів пов'язана з визначенням потрібних виду і кількості: транспортних засобів та інвентарної багатооборотної тари. Вибір транспортних засобів здійснюють з урахуванням техніко-економічних показників окремих типів автомобілів (габарити кузова, номінальна вантажопідйомність, швидкість руху).

З метою організації централізованого завезення товарів потрібно також

чітко визначити порядок оформлення супровідних документів і приймання товарів, які мають забезпечити повне збереження товарно-матеріальних цінностей. Варто зауважити, що різні постачальники в даний час можуть по-різному організовувати і порядок оформлення цих операцій, і перелік супровідних документів, але здебільшого основними документами у процесі організації товаропостачання є рахунок-фактура, товарно-транспортна накладна і податкова накладна.

Рахунок-фактура, яка супроводжує товар під час його завезення у роздрібну торговельну мережу, виписується чи роздруковується підприємством-постачальником на основі відбірних листів, оформлених товарознавцями. Рахунок-фактуру використовують з метою остаточної перевірки правильності комплектування партії товарів для конкретного замовника, після чого рахунок-фактуру разом з товаром укладають в інвентарну тару, закривають і опломбовують. Передачу інвентарної тари з товарних складів на експедиційний склад реєструють шляхом відмітки номерів окремих тарних місць у спеціальному журналі.

На експедиційному складі на кожну партію товарів (яка може охоплювати декілька тарних місць) оформляють товарно-транспортну накладну. Під час передачі вантажу для завезення в роздрібну торговельну мережу саме у товарно-транспортній накладній підписується матеріально відповідальна особа експедиційного складу (комірник складу) та експедитор (ним може бути і водій автомобіля). Відповідно до чинного в Україні законодавства, перехід права власності на товари і виникнення відповідних податкових зобов'язань суб'єктів господарської діяльності (у тому числі торговельних підприємств) засвідчується виписуванням податкової накладної [20].

Товари, призначені для завезення у роздрібну торговельну мережу, завантажують у транспортний засіб з урахуванням порядку об'їзду магазинів (першими завантажують товари для магазину, який розміщений в кінцевому пункті маршруту). За організації централізованого завезення товарів завантажування і розвантажування покладається на постачальників, які своїми

силами і технічними засобами виконують ці операції завдяки наявності в постачальників підйомно-транспортного обладнання та засобів механізації (це дає можливість зменшити обсяги ручних робіт і використовувати переважно механізований спосіб їх виконання).

У магазині матеріально відповідальні особи приймають товари від експедитора за кількістю тарних місць (звертаючи увагу на цілісність пломб на них), для чого порівнюється їх фактична кількість із записами в товарно-транспортній накладній. Факт передачі партії товарів засвідчується підписами експедитора і матеріально відповідальної особи магазину (повноваження такої особи підтверджуються разовою або постійною довіреністю на право отримання товарно-матеріальних цінностей, а її підпис у товарно-транспортній накладній завіряється спеціальним штампом магазину). Один примірник підписаної товарно-транспортної накладної залишається в магазині, а два інші – повертаються на склад постачальника та в автотранспортне підприємство. Якщо пломби на окремих тарних місцях порушені, в момент надходження товарів проводиться їх приймання за рахунком-фактурою; у разі виявлення розбіжностей щодо кількості або якості товарів складається відповідний акт.

Для раціональної організації процесу товаропостачання торговельним підприємствам доцільно здійснювати його на основі розроблених комерційною службою планів товарного забезпечення і завезення товарів у магазини [5].

Для практичної реалізації організаційно-економічного механізму товаропостачання роздрібного торговельного мережевого підприємства відповідно до об'єктів управління товаропостачанням, зокрема попиту споживачів, запасів товарів, угод з постачальниками, логістичних витрат, якості товарів, використовують методи прогнозування попиту, визначення оптимальної партії замовлення, конкурентоспроможності постачальників, аналізу ТМЦ. В розрізі цих методів використовують специфічний інструментарій дослідження. Розглянемо його більш ґрунтовно.

Для прогнозування попиту та визначення потреб у товарах можуть використовуватись певні аналітичні інструменти, такі як: балансовий,

екстраполяції динамічних рядів продажу товарів, використання коефіцієнта еластичності, методу, що базується на використанні оперативних даних про зміни попиту на ринку, економіко-математичне моделювання та інші [20]. Розглянемо деякі з цих методів детальніше.

Метод екстраполяції динамічних рядів продажу товарів, при його використанні потрібно оперувати даними про обсяги продажів різних товарів за досить тривалий період, для зменшення похибки в розрахунках. Динаміку прогнозують з середніх темпів зростання чи спадання за умови, що попит на даний товар має деяку стійку тенденцію до підвищення або зниження. Однак в умовах інфляції користуватись цим методом складно. На основі даних фірми про обсяги продажів товарів вибудовується динамічний ряд, потім розраховується середньорічний темп зростання (зниження) обсягу продажів, по середньорічному темпі і останнім показником динамічного ряду обсягів продажів розраховується потреба в товарах на наступний період.

Метод використання коефіцієнта еластичності, при використанні цього методу використовуються дані про обсяги продажів товарів у розрахунку на душу населення, доходи населення, ціну чи обсяги виробництва конкретного товару. Цей метод дозволяє розраховувати приріст обсягу продажів при зростанні купівельноспроможності населення. Проте цей метод також складний в умовах інфляції. Використовується метод таким чином – на основі статистичних даних фірми про реалізацію товарів на душу населення і даних державної статистики про зміну грошових доходів населення (про зміну цін, обсягів виробництва) розраховується коефіцієнт еластичності, за допомогою якого потім визначається прогнозна потреба в товарах на плановий період.

При використанні методу оперативних даних про зміни купівельного попиту на споживчому ринку враховуються дані про забезпеченість населення конкретними товарами і зміні попиту на них, отримані шляхом усного або анкетного опитування населення.

Найчастіше використовуваним в практиці торговельної діяльності є балансовий метод, при якому обсяги потреб в товарах окремих груп чи товарних

підгруп на наступний плановий період визначається за формулою балансового зв'язку (формула 1.1) на підставі даних про запаси товарів і обсяги їх реалізації [5, с. 210]:

$$H = P + Z_k - Z_n + B_m, \quad (1.1)$$

де  $H$  – план надходження товарів;

$P$  – план (прогноз) реалізації товарів;

$Z_k$  – очікувані запаси на кінець прогнозованого періоду;

$Z_n$  – очікувані запаси на початок прогнозованого періоду;

$B_m$  – очікуване вибуття товарів у зв'язку з природними втратами, переоцінками товарів, їх сезонним розпродажем та іншими причинами.

Таким чином, визначення потреби в товарах на основі балансового методу пов'язане з прогнозуванням обсягів очікуваної (прогнозованої) реалізації товарів та розмірів товарних запасів на початок та кінець прогнозного періоду. Для розрахунку прогнозу реалізації товарів у торговельній практиці необхідною передумовою є облік реалізації в роздрібному торговельному підприємстві товарів у якомога деталізованому розрізі (за групами, підгрупами і навіть назвами товарів) у попередньому (передпрогнозовому) періоді. Такий облік може бути забезпечений завдяки застосуванню в магазинах та інших об'єктах роздрібної торговельної мережі сучасних реєстраторів касових операцій – ЕККА, електронних касових терміналів, зв'язаних з магазинною АСУ тощо. Водночас визначення розмірів товарних запасів є одним з елементів більш загальної роботи з управління товарними запасами в магазинах, яка охоплює комплексне регулювання всіх взаємозв'язаних процесів формування запасів і руху товарної маси в процесі товаропостачання – нормування, контроль стану запасів, порядок поповнення і подання замовлень, визначення розмірів партій товарів та ін. [20].

З метою оптимізації рівня виробничих запасів та логістичних витрат на їх постачання та утримання в якості інструменту управління використовують моделі визначення оптимального розміру партії завезення товарів за умови необхідності

забезпечення стійкості асортименту товарів, запланованих розмірів товарних запасів і мінімізації поточних витрат, пов'язаних із завезенням та зберіганням товарів (формула 1.2) [5, с. 211-212]:

$$C_{заг} = C_{зав} + C_{зб} \quad (1.2)$$

де  $C_{зав}$  – витрати із завезення товарів, грн;

$C_{зб}$  – витрати із зберігання товарів, грн;

$C_{заг}$  – загальні витрати із завезення та зберігання товарів, грн.

При цьому витрати із завезення товарів можна визначити як добуток транспортних витрат на завезення однієї партії товарів і кількості партій, що завозяться в підприємство торгівлі (формула 1.3):

$$C_{зав} = C_{зав}^n \times \frac{Q_{пл}}{Q_{опт}}, \quad (1.3)$$

де  $C_{зав}^n$  – витрати на завезення однієї партії товарів, грн.;

$Q_{пл}$  – обсяги надходження (завезення) товарів у торговельне підприємство за планом (за договором з даним постачальником), од.;

$Q_{опт}$  – оптимальний розмір партії поставки, який забезпечує найменший розмір загальних витрат, од.

А витрати зі зберігання товарів обчислюються як добуток питомих річних витрат на зберігання однієї одиниці запасів товарів і кількості товарів, які зберігаються у підприємстві (під час розрахунків вона береться в розмірі середнього товарного запасу, тобто половини розміру оптимальної партії завезення товарів) (формула 1.4):

$$C_{зб} = C_{зб}^n \times \frac{Q_{опт}}{2}, \quad (1.4)$$

де  $C_{зб}^n$  – питомі річні витрати на зберігання однієї одиниці запасів товарів, грн/од.

Таким чином оптимальний розмір партії завезення товарів за критерієм мінімуму загальних витрат розраховується за формулою 1.5:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times C_{зав}^n \times Q_{пл}}{C_{зб}}}, \quad (1.5)$$

Як видно з цієї формули, оптимальний розмір партії завезення товарів залежить від співвідношення між витратами із завезення та зберігання товарів: якщо витрати із завезення товарів невеликі, то економічно доцільним є зменшення розміру партії завезення товарів, якщо ж відносно невеликими є витрати зі зберігання товарів, то доцільно зменшувати розмір партії завезення товарів і відповідно середній розмір товарних запасів у підприємстві роздрібної торгівлі.

Визначивши оптимальне значення розміру партії завезення товарів, можна розрахувати й інші основні параметри процесу товаропостачання, зокрема, кількість партій завезення товарів протягом планового періоду (формула 1.6) та інтервал завезення товарів (формула 1.7) [5, с. 213]:

$$n_{opt} = \frac{Q_{пл}}{Q_{opt}}, \quad (1.6)$$

де  $n_{opt}$  – кількість партій протягом планового періоду.

$$I_{зав} = \frac{D_n}{n_{opt}}, \quad (1.7)$$

де  $I_{зав}$  – інтервал завезення товарів, днів;

$D_n$  – кількість днів у плановому періоді.

Оформлення замовлення на поставку товарів є безпосередньою підставою



для завезення товарів у роздрібне торговельне підприємство, яке працівники торгівлі ще називають «заявкою».

Як правило, замовлення складають у двох примірниках за встановленою формою; у ньому наводяться: перелік назв товарів, які необхідно завести в магазин; їх основні асортиментні ознаки (вид, сорт, ціна одиниці за прайс-листом та ін.); необхідна кількість товарів кожного найменування.

Якщо замовлення складається на товари складного асортименту, то кількість виробів у внутрішньо-груповому асортименті (за видами, розмірами, фасонами та ін.) рекомендується визначати з урахуванням їх частки у продажу товарів цієї групи.

Під час складання замовлення товари в ньому доцільно записувати у певному порядку, зокрема рекомендується спочатку записувати ті товари, які передбачені асортиментним переліком магазину (затвердженим асортиментним мінімумом), але на час складання заявки їх немає в продажу; потім товари, запаси яких у магазині потрібно поповнити; а після цього товари, на які прийняті замовлення від покупців або введення яких в асортимент дають можливість наростити роздрібний товарообіг. Товари-новинки, які раніше в магазині не реалізовувалися, доцільно замовляти у невеликих кількостях.

Певну користь для організації процесів товаропостачання може дати зазначення у замовленні інформації про запаси товарів на дату складання заявки та встановлений норматив товарних запасів, про фактичні обсяги середньоденної реалізації товарів у магазині, про наявність у ньому залишків зайво завезених і неходових товарів із зазначенням їх кількості.

Для оцінки конкурентоспроможності постачальників, як правило, використовують рейтингові методики, що створюються під індивідуальні умови функціонування кожного окремого торговельного підприємства.

Для аналізу запасів використовують сучасні методики ABC та XYZ-аналізу та їх поєднання. Так, ABC-аналіз дає змогу визначити, які види товарів доцільно зберігати на центральному складі підприємства, оскільки за наявності в підприємства кількох складів обсяг страхового запасу зменшується, коли товари з

незначним обсягом реалізації розміщуються на меншій кількості місць для зберігання. Незважаючи на зростання транспортних витрат, економія від скорочення запасів у такому разі є більш значною. Тоді, як ABC-XYZ-аналіз може бути використаний для вибору концепції транспортування і складування товарів у постачанні, тобто вибір прямої/непрямої дороги товару, розміру складських площ, необхідності складування залежно від класифікації товарів і характеристик їхнього використання, вибір виду транспорту.

В процесі оцінки якості продукції, що надходить до торгівельної мережі, найбільш дієвими та пріоритетними є інструменти стандартизації та сертифікації продукції, що підтверджують її відповідність вітчизняним або міжнародним вимогам.

Щодо суб'єктів організаційно-економічного механізму товаропостачання роздрібного торгівельного підприємства, то до них доцільно віднести структурні підрозділи підприємства, на які покладено обов'язки товаропостачання роздрібного торговельного підприємства (відділи закупівель, ІДС), відділи транспортної та складської логістики, що мають опосередкований вплив на його ефективність, проте не можуть бути проігнорованими з позицій логістичного управління. Важливе значення в оперативному управлінні товаропостачанням відіграють інформаційно-диспетчерські служби (ІДС), що є важливою умовою підвищення ефективності товаропостачання роздрібної торговельної мережі. Основними завданнями ІДС є:

- оперативний контроль за забезпеченістю магазинів товарами, особливо повсякденного попиту і достатнього асортименту;
- організація ритмічного завезення товарів згідно з договорами, замовленнями і графіками;
- підвищення відповідальності працівників магазинів, оптових баз, підприємств за організацію товаропостачання торговельної мережі.

Для виконання цих завдань ІДС ведуть щоденний збір оперативної інформації про наявність товарів у продажу, виявляють причини відсутності в продажу окремих товарів, уживають термінових заходів щодо їх завезення,

приймають замовлення на завезення товарів і здійснюють контроль за їх виконанням, організують доставку товарів у магазини, стежать за надходженням вантажів на товарні станції, ходом їх вивантаження і вивезення, виділенням автотранспорту та його використанням тощо [5, с. 232-233].

ІДС дозволяють поліпшити організацію торгівлі, більш раціонально використовувати наявні товарні ресурси, вживати заходи для завезення товарів, яких бракує, ефективніше використовувати робочий час працівників торгівлі.

На останньому етапі організаційно-економічного механізму товаропостачання роздрібного торговельного підприємства, що, як правило здійснюється систематично, паралельно з операційною діяльністю в автоматизованому режимі, відбувається оцінка його результативності, що по суті характеризує ефективність підсистеми товаропостачання підприємства. У більшості наукових праць до основних показників ефективності товаропостачання відносять план виконання товаропостачання, рівень ритмічності поставок, частково оцінку конкурентоспроможності постачальників.

З метою дослідження ритмічності використовують наступний алгоритм:

- 1) Визначити загальні обсяги надходження товарів по окремих постачальниках;
- 2) Визначити середньоарифметичну величину обсягів поставлених товарів (формула 1.8):

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (1.8)$$

Де,  $X_i$  – обсяг надходження товарів за розрахунковий період ( $i = 1, 2, \dots, n$ ),  
 $n$  – кількість місяців.

- 3) Розрахувати середньоквадратичне відхилення (формула 1.9):

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}, \quad (1.9)$$

де,  $\sigma_x$  – середньоквадратичне відхилення.

4) Визначити коефіцієнти варіації (формула 1.10) та рівномірності надходження товарів (формула 1.11):

$$V_x = \frac{\sigma_x \times 100}{\bar{x}}, \quad (1.10)$$

де,  $V_x$  – коефіцієнт варіації.

$$K_p = 100 - V_x \quad (1.11)$$

де,  $K_p$  – коефіцієнт рівномірності надходження товарів.

5) Визначення індексів виконання плану поставок (формула 1.12):

$$W = \frac{X_{\text{факт}}}{X_{\text{пл}}} \times 100, \quad (1.12)$$

де,  $X_{\text{факт}}$  – фактичне надходження товарів,

$X_{\text{пл}}$  – планове надходження товарів згідно з договором.

Виходячи з вищезазначеного, ми пропонуємо власну інтегральну оцінку ефективності товаропостачання за рядом показників, зокрема: виконання плану товаропостачання, ритмічність поставок, питома вага логістичних витрат у собівартості продукції, що надійшла на склад, рентабельність логістичних витрат, питома вага продукції постачальника у загальному товарообігу, підтверджена якість продукції, кількість зривів поставок за рік, співвідношення вартості продукції до середньоринкової її вартості, стабільність взаєморозрахунків.

Інтегральна методика оцінки відповідає класичним підходам її застосування, тобто за групою товарів розраховують одиничні нормалізовані показники, як співвідношення фактичних показників до середнього рівня за групою, як еталонного значення, у випадку позитивного впливу фактору та навпаки. Потім одиничні показники інтегруються у частинні за ваговими

коефіцієнтами, а частинні так само у інтегральний. Чим ближче значення до 1, тим вище рівень ефективності товаропостачання підприємства.

### **1.3. Місце та роль розподільчих центрів в організації товаропостачання торговельних мереж**

Сучасна система товаропостачання повинна враховувати наступні специфічні особливості роботи мережевих магазинів: широку номенклатуру товарів (від 5 до 30 тис. найменувань), універсальний характер асортименту (спеціалізація йде на другий план), необхідність підтримки стабільного асортименту протягом усього робочого дня. За таких умов потрібно відправляти товари в магазини не просто в підсортованому вигляді, але і готовими до реалізації, причому повинні дотримуватися широта асортименту, висока ступінь ритмічності і необхідна кількість. Тільки при такому порядку представляється можливим забезпечувати гарантію підтримки стабільності асортименту в магазинах торговельної мережі. Саме тому важливо правильно розподіляти продукцію у процесі товаропостачання. Загалом термін «розподіл» означає поділ чогось між будь-ким, при якому кожен отримує якусь частину. В економіці даний термін означає фазу господарської діяльності, в процесі якої здійснюють передачі права власності на різні результати праці. В логістиці "розподіл" ототожнюється з фізичним переміщенням товарів від виробника до кінцевого споживача з допомогою різних операцій та дій [20].

Розподільча логістика є тією частиною логістики, яка інтегрована у сферу розподілу, тобто здійснюється у сфері обігу. Розподільча логістика – це управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, які здійснюються в процесі доведення готової продукції до споживача згідно з інтересами і вимогами останнього, а також передачі, зберігання й обробки відповідної інформації [40].

Матеріальний потік у сфері розподілу має форму готової продукції. Залежно від суб'єкта економічних відносин, який бере участь у доведенні ресурсів до

споживача, потік готової продукції можна подати як товарний потік або як вантажний потік (на транспорті).

При управлінні матеріальними потоками сфера розподілу і сфера закупівель значною мірою накладаються одна на одну. Так, вихідні та кінцеві ланки матеріальних потоків для одних суб'єктів логістичних операцій є частиною системи збуту, а для інших – закупівель. Це з одного боку спрощує, а з іншого – ускладнює процес управління матеріальними потоками. Так, багато логістичних робіт і операцій виконуються в обох сферах, тому значна частина прийомів і методів управління поточковими процесами прийнятна як у сфері постачання, так і в сфері розподілу товарної продукції [40].

В процесі реалізації функцій розподільчої логістики виникає тісна взаємодія між постачальниками і споживачами готової продукції, які утворюють дві мікро-логістичні системи, пов'язані між собою логістичним каналом (каналом розподілу). Логістичний канал – це частково впорядкована множина різних організацій і окремих осіб, які здійснюють чи сприяють доведенню товарів від конкретного виробника до кінцевого споживача. Розглядаючи конкретних учасників процесу просування матеріального потоку логістичний канал перетворюється на логістичний ланцюг – це лінійно впорядкована множина учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції по доведенню зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої [20].

Складовою логістичних ланцюгів є розподільчий центр, або їх мережа. Структура розподільчих центрів, їх місцезнаходження суттєво впливають на витрати, які виникають у процесі доведення товарів до споживачів, а через них і на кінцеву вартість реалізованого продукту.

Розподільчий центр – це складський комплекс, який отримує товари від підприємств-виробників або від підприємств оптової торгівлі (наприклад, які знаходяться в інших регіонах країни або за кордоном) і розподіляє їх більш дрібними партіями замовникам (підприємствам дрібнооптової та роздрібно торгівель) через свою або їх товаропровідну мережу.

За традиційною класифікацією, розробленою Едгаром Гувером, є три

принципові стратегії розташування розподільчих складів: поблизу від ринків збуту; поблизу від виробництва; проміжне розташування.

Розташування складів поблизу ринків збуту. Такі склади найчастіше зустрічаються в торгівлі харчовими продуктами або промисловими товарами масового користування. Однак розміщення поблизу ринків збуту характерно для багатьох галузей. Географічне розміщення ринку, який обслуговується таким складом, залежить від бажаної швидкості постачань, від середнього розміру замовлення і від величини питомих витрат на місцеве транспортування. Переваги таких розподільчих центрів полягають у забезпеченні: належної якості обслуговування або мінімізації логістичних витрат; найдешевшого способу швидкого поповнення запасів. Недоліком цього методу є неповний асортимент продукції у певні періоди.

Розташування складів поблизу виробництв полегшує нагромадження потрібного для постачання споживачів асортименту продукції. Переваги такого розташування складів: дає змогу відправляти споживачам змішані вантажі за консолідованими тарифами; підвищений рівень сервісу поширюється на весь асортимент продукції, яка постачається. Недолік: великі транспортні витрати у випадку неможливості відправлення змішаних вантажів.

За проміжного розташування складів між виробництвом і споживанням склади працюють за тією ж схемою, що і склади, розташовані поблизу виробництва: накопичують повний асортимент продукції й відправляють замовникам змішані партії товарів за типовими тарифами.

Кількість, потужності, розташування і функції розподільчих центрів залежать від розмірів матеріальних потоків, стратегії та фінансового стану підприємства, яке проектує мережу розподільчих центрів.

При виборі місця розташування розподільчих центрів ураховують такі фактори: вартість транспортування; вартість складської переробки вантажів; складування вантажів; оформлення замовлень і організація системи управління; рівень обслуговування клієнтів.

Найкращою товаропровідною мережею з розподільчими центрами є та, що

забезпечує найвищий рівень обслуговування споживачів за мінімальних загальних витрат. Відповідно до обраної стратегії розташування товаропровідна мережа може бути організована як централізована структура (з єдиним великим розподільчим центром) або децентралізована структура (з декількома дрібними розподільчими центрами).

У централізованій товаропровідній мережі розподільчий центр відправляє товари, виготовлені підприємством-виробником, кінцевим або проміжним споживачам у різні регіони країни (оптовим посередникам або безпосередньо в роздрібну торгову мережу). Перевага цього варіанта полягає в тому, що можна знизити запаси зберігання на складі готової продукції підприємства-виробника, відправляючи відразу всю виготовлену продукцію в розподільчі центри. Недоліки цього варіанта – великі витрати на оформлення замовлень і транспортні витрати та доставку товарів споживачам – замовникам товарів.

За децентралізованої розподільчої системи загальні матеріальні запаси і вартість декількох розподільчих центрів будуть більшими, ніж у попередньому варіанті. Однак вартість доставки товарів споживачам буде меншою через те, що розподільчі центри знаходяться на території товарних ринків, поблизу споживачів. Під час створення розгалуженої децентралізованої системи розподілу з окремими складами в різних регіонах роль центрального розподільчого складу, власне кажучи, відіграє склад готової продукції підприємства-виробника.

Перевагами цього методу є: локальним розподільчим центрам легше вивчати свої регіональні ринки, і вони можуть гнучко реагувати на ситуацію на них; нижчі витрати на оформлення замовлень та їх доставку до кінцевого споживача; більш оперативне оформлення замовлень. Недоліками є: важко домогтися такої ж низької собівартості переробки вантажів, як у великому автоматизованому розподільчому центрі; велика ймовірність зростання вартості утримання складів.

Під час визначення найбільш вигідної кількості розподільчих складських центрів виникає оптимізаційна задача: якщо збільшити кількість розподільчих складів у товаропровідній мережі, витрати на транспорт і оформлення замовлень



знижуються, витрати на утримання складських запасів зростають, а загальні витрати досягають мінімуму за певної кількості розподільчих центрів.

Однією з важливих передумов вирішення вищезгаданої оптимізаційної задачі є визначення місця розташування розподільчих центрів [40]. Для цього можуть використовуватися різні методи. Розглянемо декілька з них.

Евристичні методи. Ці методи ефективні для вирішення великих практичних задач, вони дають гарні, близькі до оптимального результату за невисокої складності розрахунків, однак не забезпечують отримання оптимального рішення. В основі цих методів лежать людський досвід та інтуїція. Власне кажучи, метод заснований на правилі Парето, тобто на попередній відмові від великої кількості очевидно неприйнятних варіантів. Таким чином, проблема скорочується до керованих розмірів з погляду кількості альтернатив, які необхідно оцінити.

Метод визначення центру ваги (використовується для визначення місця розташування одного розподільчого центру). Для цього використовується метод накладення мережі координат на карту потенційних місць розташування складів. Система мережі дає можливість оцінити вартість доставки від кожного постачальника до ймовірного складу і від складу до кінцевого споживача, а обирають варіант, який визначається як центр маси.

Метод пробної точки. Дає змогу визначити оптимальне місце розташування розподільчого складу у випадку прямокутної конфігурації мережі автомобільних доріг на ділянці, яка обслуговується. Суть методу полягає у послідовній перевірці кожного відрізка ділянки, яка обслуговується.

Пробною точкою відрізка називається будь-яка точка, що розташована на цьому відрізку і не належить до його кінців. Лівий вантажообіг пробної точки – вантажообіг споживачів, розташованих на всій ділянці обслуговування ліворуч від цієї точки. Правий вантажообіг пробної точки – вантажообіг споживачів, розташованих праворуч від неї. Ділянку обслуговування перевіряють, починаючи з крайнього лівого її кінця. Спочатку аналізують перший відрізок ділянки: на цьому відрізку ставиться пробна точка і підраховується сума вантажообігів

споживачів, які знаходяться ліворуч і праворуч від поставленої точки. Якщо вантажообіг споживачів, які знаходяться праворуч, більший, то перевіряють наступний відрізок, якщо менший, то приймається рішення про розміщення складу на початку аналізованого відрізка.

Отже, головною особливістю товаропостачання мережевих магазинів є створення ними розподільчих центрів, які отримують товари від постачальників і розподіляють їх між усіма магазинами роздрібної мережі. Головна функція розподільчих центрів полягає у максимально швидкій комплектації партій товарів і відвантаження їх споживачам.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ МЕРЕЖЕВОГО МАГАЗИНУ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

#### 2.1. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» [1] економічну конкуренцію визначено, як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку». Враховуючи вищезазначене, з метою формування та підтримання конкурентних переваг підприємствам роздрібної торгівлі конче необхідно проводити моніторинг та діагностику конкурентного середовища, зокрема оцінювати рівень конкуренції та рівень власної конкурентоспроможності.

Отже, першочерговим етапом аналізу стану організації та ефективності товаропостачання мережевого магазину ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має бути аналіз його конкурентного середовища за класичним алгоритмом, який включає загальну характеристику ринку, обґрунтування факторів формування конкурентного середовища за методикою SWOT-аналізу та моделлю оцінки конкурентного середовища М. Портера, аналіз інтенсивності конкуренції за динамікою ринку, визначення критеріїв сегментації ринку та ринкових часток суб'єктів ринку за обраними критеріями, розподіл суб'єктів ринку на стратегічні групи конкурентів, визначення ступеня монополізації ринку і сили конкурентної боротьби та оцінку рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [49].

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», як мережевий магазин, працює на ринку ритейлу або роздрібному ринку України. Ринок роздрібної торгівлі (ринок

ритейлу) у нашому дослідженні будемо розглядати, як сукупність соціально-економічних відносин у сфері продажу товарів та послуг споживачам для використання домогосподарствами, включаючи прямі продажі, що здійснюються в торговельних точках, продаж товарів за посередництвом комівоаяжерів, купівлю товарів вдома, замовлення поштою та через Інтернет.

Головним індикатором, що характеризує стан розвитку ринку ритейлу, є динаміка роздрібного товарообороту, який цілком корелює з динамікою обсягів торгівлі в Україні. Так, період з 2002 по 2008 роки був найбільш успішним для ринку роздрібної торгівлі, оскільки характеризувався стабільною динамікою зростання роздрібного товарообороту. Після світової фінансово-економічної кризи 2008 року до 2013 року на ринку було зафіксовано його стрімке щорічне зростання, проте вже з 2014 року ситуація почала погіршуватись, про що свідчить 25% падіння темпів його приросту протягом 2014-2016 рр. (рис. 2.1). У регіональному розрізі найбільші темпи падіння роздрібного товарообороту продемонстрували Луганська (71,5%) та Донецька (66,4%) області, де сконцентровано військові дії (зона АТО), а найменші було зафіксовано у Київській (12,5%) та Кіровоградській (12,6%) областях [38].



Рис. 2.1. Динаміка роздрібного товарообороту організованої торгівлі підприємствами України за 2007-2016 роки, млрд. грн. Джерело: [38]

До найбільш суттєвих причин виникнення ситуації, що склалася, ми можемо віднести початок військових дій в Україні з 2014 року, соціально-економічну та політичну кризи, зниження рівня платоспроможного попиту вітчизняних споживачів та, як наслідок, погіршення ключових макроекономічних

показників, зокрема рівня інфляції та девальвації національної валюти.

Щодо структури загального роздрібного товарообороту організованої торгівлі підприємствами, то станом на 2016 рік 58,9% припадало на товарооборот від продажу непродовольчих товарів, а 41,1% – на товарооборот продовольчих товарів у порівнянні з аналогічними показниками 2015 року 58,7% й 41,3% відповідно (рис. 2.2).

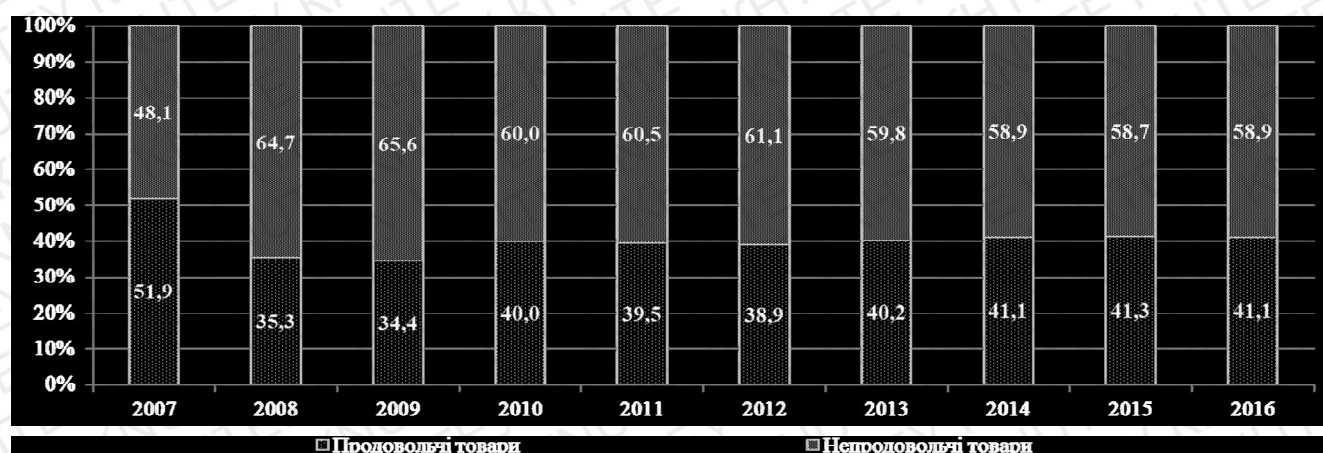


Рис. 2.2. Структура роздрібного товарообороту організованої торгівлі підприємствами України за 2007-2016 роки, %. Джерело: [38]

Аналізуючи динаміку структури роздрібного товарообороту організованої торгівлі підприємствами України за 2007-2016 роки (див. рис. 2.2), ми дійшли висновку про те, що вона обумовлена рівнем інфляційних коливань у країні й відповідно зміною реальних доходів українців, що безпосередньо відбивається на споживчій поведінці, тобто переходом на більш дешеві альтернативи повсякденних продуктів продовольчої та непродовольчої груп в зв'язку з ростом цін з обмеженням попиту на більш дорогі товари непродовольчої групи.

В цілому варто зазначити, що вітчизняний ринок ритейлу в частині організованої торгівлі підприємствами, має ряд специфічних особливостей, а саме: низький рівень іноземних інвестицій через входження на ринок міжнародних корпоративних мереж, відсутність кардинальних змін у складі мережевих операторів, дефіцит якісних торгових площ та високі орендні ставки за існуючими на ринку, збільшення обсягів товарообороту в основному за рахунок

екстенсивного зростання, переважання вітчизняних бізнес-структур організації мережевої торгівлі, зникнення локальних меж розвитку мережевих бізнес-одиниць, значна залежність від невизначеності у валютно-курсовій та митно-тарифній політиці держави, падіння споживчого попиту, складності із залученням в галузь кредитних засобів тощо [46].

Надавши загальну характеристику роздрібного ринку України та визначивши його особливості, необхідним є обґрунтування факторів зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища функціонування роздрібних торговельних мереж, що традиційно проводиться за методикою SWOT-аналізу. В межах нашого дослідження, вважаємо доцільним, обмежитись його коротким варіантом, представленим у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз роздрібних торговельних мереж в Україні

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Постійний попит на товари продовольчої та непродовольчої групи першої необхідності	Нестабільна динаміка оборотності товарно-матеріальних запасів, що породжує додатковий ризик неплатоспроможності (невиконання вимог перед кредиторами, фінансовими установами)
Можливість фінансувати власну діяльність за рахунок кредиторської заборгованості	Недостатньо ефективна система логістичного забезпечення діяльності у регіонах
Значний масштаб діяльності, що дозволяє діяльності навіть у періоди скорочення товарообороту залишатись прибутковою	Висока концентрація торгових точок у великих містах та їх незначна кількість на периферії
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Високі можливості розвитку власного бренду	Зростання вартості імпортних товарів через девальвацію національної валюти
Зростання питомої ваги організованої торгівлі	Зниження платоспроможності споживачів через інфляційні коливання у країні
Організація діяльності у комбінованих форматах гіпермаркету, супермаркету, дискаунтеру, магазину «біля будинку»	Недостатність існуючих торговельних площ та нестабільна динаміка їх вартості схильна до зростання
	Проблемність залучення іноземного фінансування та довгострокового кредитування банків
	Посилення цінової конкуренції, як найбільшої конкурентної переваги роздрібних мережевих магазинів

Джерело: власна розробка автора

Отже, за результатами проведеного SWOT-аналізу роздрібних торговельних мереж в Україні, представленого у табл. 2.1, можемо констатувати, що на їх функціонування сьогодні справляють найбільший вплив загрози, яких значно більше, ніж можливостей. Разом з тим стратегічна орієнтація роздрібних торговельних мереж сьогодні має бути пов'язана з нівелюванням загроз зовнішнього середовища за рахунок нарощення їх сильних сторін, зокрема логістичного забезпечення діяльності по всьому ланцюгу логістичної цінності товароруху в першу чергу.

Проведений аналіз макросередовища функціонування ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на наступному етапі аналізу конкурентного середовища доцільно доповнити аналізом проміжного конкурентного середовища за моделлю конкурентних сил М. Портера з метою характеристики сили впливу існуючих та потенційних конкурентів, споживачів, постачальників та товарів-субститутів на результати діяльності підприємства. Для цього необхідно перш за все охарактеризувати досліджуване підприємство, виходячи з того, що в мережевій конкуренції акцент робиться не на боротьбу з конкурентним оточенням, а на виявлення й використання ефективних засобів найбільш повного задоволення споживчого попиту, тобто базою порівняння виступають саме прямі конкуренти мережевого ритейлу, порівнянні за масштабами мережі й характером діяльності [2, с. 138].

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є складовою частиною світового холдингу Auchan Holding SA, що розпочав своє існування із заснування французьким підприємцем Жераром Мюльє ще в 1961 році першого супермаркету Auchan. З розвитком мережа закріпилась на зарубіжних ринках роздрібною торгівлі і сьогодні займає серйозні позиції у Франції, Іспанії, Росії, Італії, Португалії, Люксембурзі, Польщі, Аргентині, Угорщині, Марокко, Китаї, Тайвані, Румунії, Мальті та Україні [44]. Згідно зі статистичними даними компанії Deloitte у журналі «Global Powers of Retailing Top 250» станом на 2016 рік компанія посідає 18 позицію серед 250 найсильніших ритейлерів світу [50]. Зараз група присутня в 15 країнах, в ній працює 243000 співробітників в 150 різних

професіях. Компанія розвивається в чотирьох основних галузях: гіпермаркети «Ашан», супермаркети «Simple» (присутні в 5 країнах), магазини (присутні в 12 країнах) і Банк «Accord». Підвищення синергії між усіма секторами допомагає скоротити витрати, підвищити рентабельність і ефективність групи компаній «Ашан». В «Auchan Group» увійшли 543 гіпермаркети, 735 супермаркетів, 304 торгові центри і банк Accord, клієнтами якого є 6500000 осіб по всьому світу. Основна мета «Ашан» є створення і підтримка сталого розвитку, а також підвищення купівельної спроможності місцевих споживачів, за допомогою пропозиції ними товарів високої якості за мінімально можливою ціною [24].

У 2007 році Україна стала дванадцятою країною, де французька торговельна мережа «Auchan Group» відкрила свої гіпермаркети. Управління всією діяльністю «Ашан» в Україні покладено на компанію ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» [14]. У 2017 році у рамках реалізації стратегії експансії роздрібного ринку України мережа викупила 9 гіпермаркетів «Караван» і провела ребрендинг, тим самим збільшивши кількість своїх торгових точок до 21 в 8 областях країни (додаток А.1), сумарною площею більше 180000 м<sup>2</sup> з найбільшою їх концентрацією у місті Київ, де розташовано 10 гіпермаркетів (додаток А.2) з широким асортиментом продовольчих та непродовольчих товарів різних цінкових груп.

В частині аналізу існуючих конкурентів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» ми прийматимемо до уваги вищезазначені галузеві особливості мережного ритейлу та аналізуватимемо прямих конкурентів підприємства порівняних за масштабами мережі й характером діяльності. Отже, з цих позицій прямими конкурентами підприємства вважаємо топ-10 мережових ритейлерів України, рейтингування яких разом з ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представлено у табл. 2.2.

З результатів аналізу табл. 2.2 бачимо, що практично всі великі мережові ритейлери України створено у м. Київ. Беззаперечним лідером за стабільно високою чистою виручкою від реалізації продукції та кількістю торгових точок є найстаріший мережовий ритейлер вітчизняного ринку АТБ-маркет з приростом фінансового результату 15,3% у 2016 році.



Таблиця 2.2

## Рейтингування ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та його конкурентів

Місце в рейтингу	Мережевий ритейлер	Центральний офіс	Рік створення	Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.		$\Delta_{2016/2015}$ , %	Торгові площі, м <sup>2</sup>	Кількість торгових точок, од.	Регіональне покриття (кількість областей)
				2015	2016				
1	АТБ-маркет	Дніпро	1993	32453	28160	15,3	400100	910	22
2	Фоззі-Фуд (торговельна мережа «Сільпо»)	Київ	-	27409	23553	16,4	537200	535	24
3	Метро Кеш енд Керрі Україна	Київ	2003	8075	9390	-14,00	183000	23	15
4	Ашан Україна	Київ	2007	6666	5306	25,6	102600	21	8
5	Рітейл Груп (торговельна мережа «Велика кишеня»)	Київ	2002	5113	4583	11,6	27620	23	20
6	Експансія	Київ	2010	4449	3579	24,3	63660	26	3
7	Фудмережа (торговельна мережа «Велмарт»)	Київ	2012	4004	1219	228,5	22820	24	4
8	Фора	Київ	2002	3973	3497	13,6	20341	20	2
9	Еко (торговельна мережа «ЕКО-маркет»)	Київ	2003	3973	3634	9,3	99355	114	14
10	Таврія Плюс (торговельна мережа «Таврія Б»)	Одеса	1992	3639	3194	24,3	137865	57	6

Джерело: [36, 39]

Разом з тим лідером за торговельними площами та регіональним покриттям є Фоззі-Фуд (торговельна мережа «Сільпо»), що представлена у 24 регіонах України. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», займаючи 4 місце в рейтингу за фінансовою результативністю та торговельними площами, програє за своєю мережею торгових точок та регіональним покриттям, оскільки присутнє лише у 8 регіонах України.

З приводу потенційних конкурентів, то аналіз конкурентного ринку роздрібногo ритейлу України виявив, що останніми роками на ньому сформувалась чітка тенденція до розподілу часток між великими гравцями у рамках реалізації стратегії експансійного росту, в тому числі освоєння нових сегментів ринку, про що часто анонують великі ритейлери, наприклад, «Ритейл Груп» нещодавно повідомило про плани розвитку нового для нього формату – магазинів «біля дому», «Фоззі Груп» вирішило зайнятися преміальним роздрібом, відкривши перший магазин «Le Silpo» тощо, тому вхід на ринок роздрібногo ритейлу досить вільний, але функціонування досить важке для малих торговельних мереж, що не можуть конкурувати через не порівняні обсяги операційних витрат, а тому досить часто піддаються швидкому поглинанню. Подібний низький ступінь впливу на функціонування роздрібногo мережевогo ритейлера мають й товари-субститути, оскільки, наприклад їх придбання у точках неорганізованої торгівлі не гарантує якості, низької ціни та зручності у придбанні, що сьогодні цінується споживачем найбільше.

Мабуть, найбільший ступінь впливу на функціонування роздрібногo мережевогo ритейлера, сьогодні мають постачальники. Аналіз вітчизняногo роздрібногo ритейлу дозволив сформува ти особливості у цій сфері управління конкурентними перевагами, до основних серед яких варто віднести наступні: постачальником роздрібногo мережевогo підприємства можуть бути, як зовнішні контрагенти, так і внутрішні структурні підрозділи (власні домові кухні, пекарні тощо); взаємодія більшості торговельних мереж автоматизована за системою SRM; значна частина великих торговельних мереж створюють власну торгову марку; торговельні мережі отримують у взаємодії з постачальниками додатковий

доход від рекламних послуг та мерчандайзингу; постачання продуктів харчування здійснюється раз або два рази на тиждень за попереднім замовленням, умови постачання передбачають доставку продуктів за рахунок постачальника і розрахунки за фактом постачання; торговельні мережі проводять змагання між постачальниками на тендерній основі; взаємодія з постачальником передбачає штрафні санкції постачальнику за будь-яке порушення строків постачання або якості чи асортименту товару і штрафні санкції магазину за відсутність товару на належному місці в торговельному залі; угоди з постачальниками передбачають повернення товару, на який закінчується строк придатності.

Безперечно суттєвий вплив на показники діяльності торговельної мережі чинять споживачі, який вимірюється таким показником, як лояльність клієнта, що формується під впливом комплексу факторів у розрізі окремих цінкових груп споживачів (низька, середня, преміум-клас), зокрема, асортимент та якість продукції, місце розташування, ступінь професіоналізму торгівельного персоналу, маркетингові інструменти просування, наявність та оригінальність програм лояльності, мерчандайзинг, рівень сервісу [48].

На наступному етапі аналізу конкурентного середовища необхідно оцінити інтенсивність конкуренції на ринку, що характеризує гостроту конкуренції на ринку і змінюється в межах від 0 до 1. Якщо  $I_k = 0$ , то конкуренція мінімальна, а якщо  $I_k = 1$ , то максимальна. В процесі здійснення фактичної оцінки ми будемо виходити з того, що інтенсивність конкуренції збільшується при зменшенні темпів зростання ринку, а тому розрахувати її можна за показником його динаміки. Фактичне значення  $I_k$  визначається за такими співвідношеннями: якщо показник динаміки  $T_p > 140\%$ , то  $I_k = 0$ ; якщо  $70\% < T_p < 140\%$ , то  $I_k$  розраховується за формулою  $I_k = (140 - T_p)/70$ ; якщо  $T_p < 70\%$ , то  $I_k = 1$  [49]. Результати проведеної оцінки у динаміці представлено на рис. 2.3.

Таким чином, з динаміки представленої на рис. 2.3 бачимо, що інтенсивність конкуренції на ринку організованого роздрібного ритейлу України протягом 2007-2016 років залишається стабільно максимальною й відповідає рівню 1 з низхідною динамікою темпів приросту ринку, про що вже йшлося.

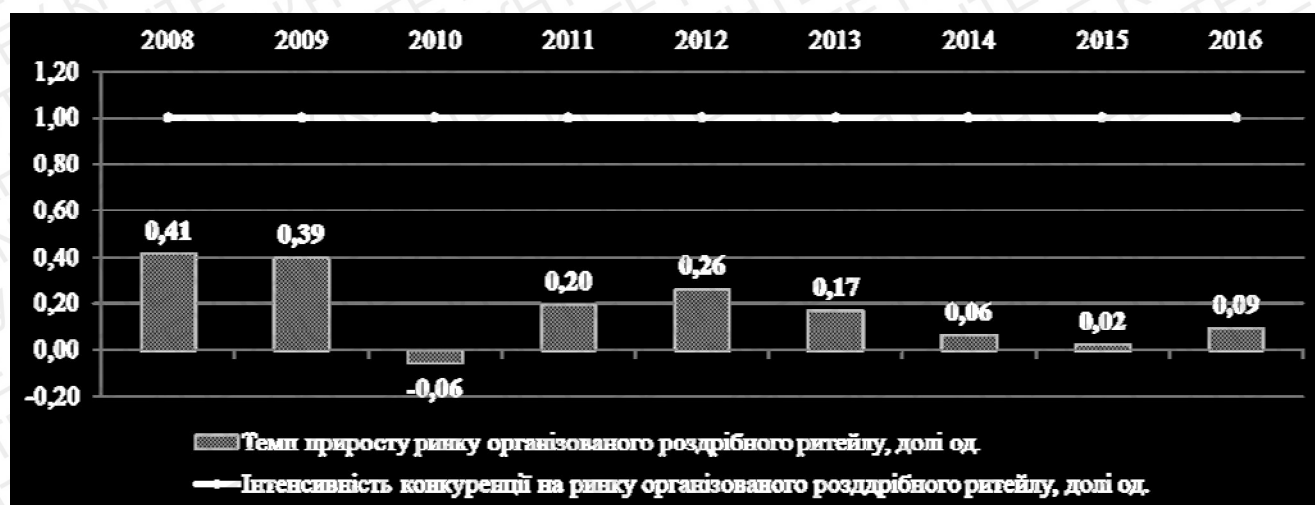


Рис. 2.3. Інтенсивність конкуренції на ринку організованого роздрібного ритейлу України у 2007-2016 рр. Джерело: [49, 38]

Якщо досліджувати питання основних ознак сегментування мережевого роздрібного ритейлу, то можна виділити численні ознаки. Проте в рамках нашого дослідження вважаємо найбільш суттєвими ознаки сегментації за походженням торговельної мережі (вітчизняний чи іноземний статутний капітал), товарними групами, охопленням цінових груп споживачів (низька, середня, преміум-клас).

Так, серед національних продовольчих роздрібних мереж доцільно виокремити такі відомі мережі, як Фоззі (мережі «Сільпо», «Фора», «FOZZY Cash&Carry»), АТБ-маркет (супермаркети й магазини «біля дому»), Фуршет (супермаркети «Фуршет»), Велика кишеня (супермаркети «Велика кишеня», магазини «біля дому», «Просто маркет»), ЕКО (супермаркети «Еко-Маркет») тощо. До торговельних мереж іноземного походження можемо віднести Ашан Україна (Франція), Метро Кеш енд Керрі Україна (Німеччина), LPP (Польща), LC Waikiki (Туреччина), «Billa» (Австрія), «Novus», російські Спортмастер та O'stin.

За товарними групами доцільно виокремити сегмент продовольчих товарів (АТБ-маркет, Фоззі, Ашан Україна, Метро Кеш енд Керрі Україна), «HoReCa» («Subway» (американська мережа фаст-фудів), «Burger King» та «KFC»), побутової техніки й електроніки («Фокстрот», «Ельдорадо», «COMFY»), цифрової техніки та мобільного зв'язку («Моуо», «АЛІО», «Мобілочка»), парфюмерно-косметичних товарів, засобів гігієни та побутової хімії («Watsons»,

«Єва», «Космо», «ProStor»), текстилю та взуття (LC Waikiki, Спортмастер, O'stin, Інтертоп) тощо.

Провівши власні маркетингові дослідження щодо присутності вищезазначених товарних груп у супермаркетах міста Києва та середніх цін на них, ми побудували карту стратегічних груп регіонального ринку організованого мережевого ритейлу, за якою можемо оцінити позицію ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на ньому та визначити основні напрямки його стратегічного розвитку. Побудована карта стратегічних груп представлена на рис. 2.4.

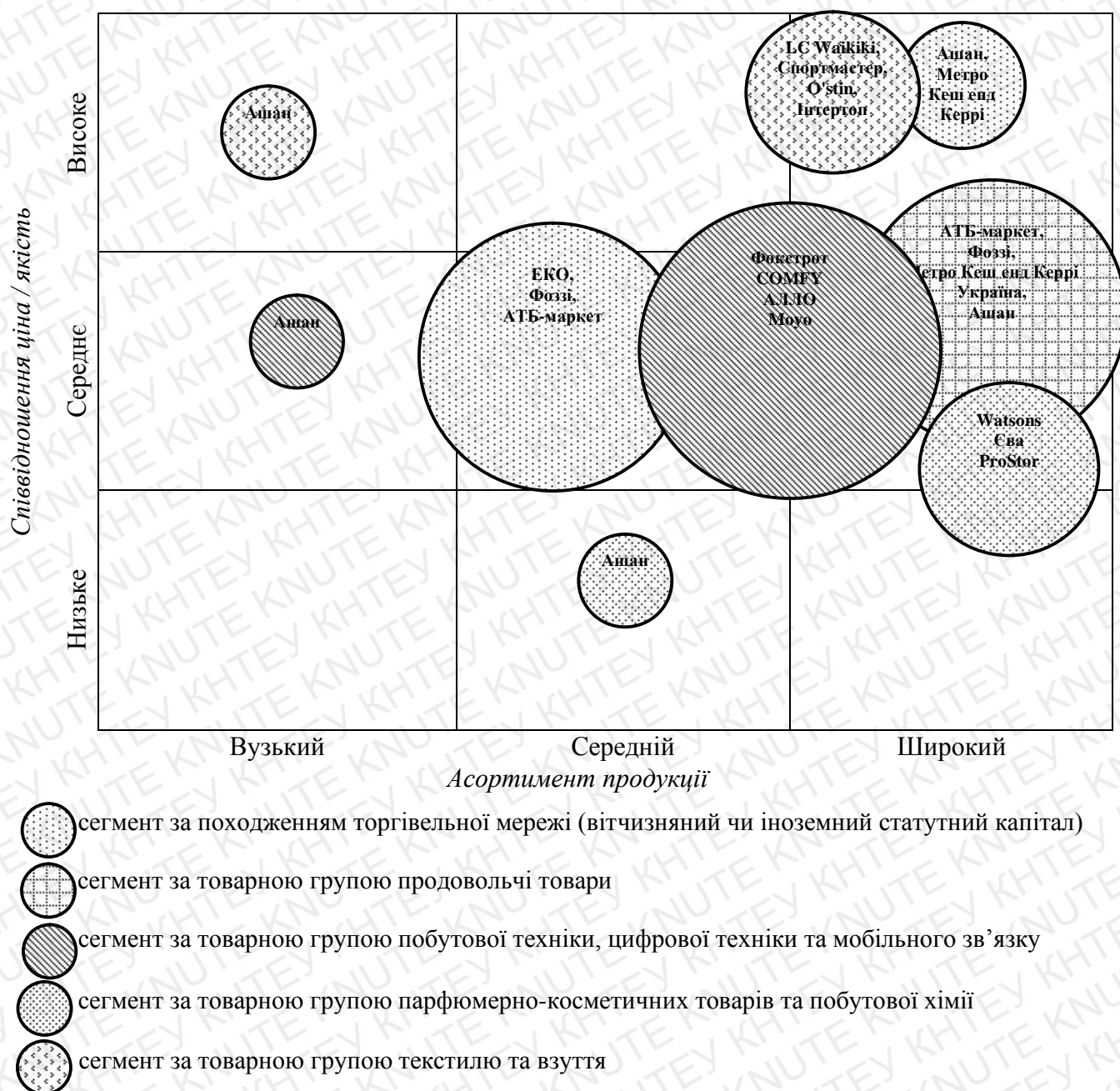


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп роздрібного мережевого ритейлу регіонального ринку м. Київ. Джерело: власні маркетингові дослідження

Таким чином, з побудованої карти стратегічних груп роздрібного мережевого ритейлу регіонального ринку м. Київ (рис. 2.4) ми бачимо, що у торговельних мереж іноземного походження, до яких належить й Ашан, співвідношення ціна / якість та асортимент є вищою, ніж у національних, оскільки вони пропонують не лише продукцію вітчизняного виробництва, а й імпортного, а торгові площі дозволяють їм розмістити більш широкий асортиментний ряд, ніж наприклад у міні-маркеті АТБ. Разом з тим, враховуючи те, що купівельна спроможність вітчизняних споживачів не досить висока, національні ритейлери займають більшу частку ринку, а торговельні мережі іноземного походження навпаки, хоча у них, як правило, продукція представлена за трьома ціновими категоріями з переважанням середньої та преміум-класу.

Щодо представленості товарних груп у торговельній мережі Ашан, то тут він конкурує у продовольчій групі з ЕКО, Фоззі та АТБ-маркет, у побутовій техніці, цифровій техніці та мобільному зв'язку з Фокстрот, COMFY, АЛЛО, Мою, у парфюмерно-косметичних товарах та побутовій хімії з Watsons, Єва, ProStor та у сегменті текстилю та взуття з LC Waikiki, Спортмастер, O'stin, Інтертоп. Очевидно, що найкращі конкурентні позиції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має у групі продовольчих товарів та парфюмерно-косметичних товарах й побутовій хімії, тому варто розвивати дані сегменти, тоді як сегмент побутової техніки варто вивести з асортименту продукції, а з приводу сегменту текстилю та взуття необхідно прийняти виважене управлінське рішення, базуючись на додаткових факторах впливу, адже при досить ефективному управлінському впливі даний сегмент може перетворитись у досить перспективний з позицій стратегічного розвитку підприємства.

Наступним етапом аналізу конкурентного середовища роздрібних торговельних мереж є визначення концентрації ринку організованого роздрібного ритейлу, тобто рівня його монополізованості. З цією метою використовують кілька показників, але ми зупинимось на визначенні найбільш доступного, на нашу думку, з методологічної точки зору індексу концентрації, який розраховується за формулою 2.1:

$$CR_3 = \sum Q_i \quad (2.1)$$

де  $CR_3$  – індекс концентрації для трьох господарюючих суб'єктів, що мають найбільшу частку ринку, %;

$Q_i$  – ринкова частка даного суб'єкта з номером  $i$  у загальному обсязі реалізованої продукції конкретного ринку, % [49].

За основу розрахунку нами було взято рівень чистого доходу від реалізації продукції АТБ-маркет, Фоззі-Фуд (торговельна мережа «Сільпо»), Метро Кеш енд Керрі Україна та розраховано його сумарну частку у загальному товарообороті ринку організованого роздрібного ритейлу у 2015-2016 рр. За результатами наших розрахунків індекс концентрації 2015 року склав 14,21%, а 2016 – 13,98%, тобто зменшився на 0,23%. Оскільки індекс концентрації протягом досліджуваного періоду менший за 45%, то ми можемо вважати ринок організованого роздрібного ритейлу неконцентрованим, тобто на ньому відсутні компанії, які мають значну монопольну ринкову частку, а отже й вплив на діяльність конкурентів. Так, в середньому в регіоні представлено до 10 торговельних мереж, а число операторів ринку налічує близько 100. При цьому найменша їх кількість (5 операторів) налічується в м. Хмельницькому та м. Суми, найбільша (більше 30 операторів) – у м. Києві [43]. За географічним покриттям в Україні нараховується 11 національних операторів роздрібної торгівлі продовольчими товарами (за даними «GT Partners Ukraine»). Інші здійснюють свою діяльність у межах кількох регіонів (регіональні мережі) або в межах однієї області (локальні мережі). Проте варто зазначити, що рівень концентрації на ринку організованого роздрібного ритейлу постійно змінюється за рахунок перерозподілу часток, процесів злиття та поглинання, що найбільш активно відбувались у 2016 році.

Останнім етапом аналізу конкурентного середовища ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є визначення конкурентних переваг підприємства та їх порівняння з конкурентними перевагами прямих конкурентів та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки найбільша кількість торгових точок ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» розташовано у м. Київ, то порівняльний аналіз конкурентних переваг доцільно здійснити за такими прямими конкурентами, як: «АТБ», «Сільпо», «Novus», «Фуршет», «Велика Кишеня», «Еко-маркет» та «Метро Cash&Carry». Основні конкурентні переваги прямих конкурентів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на території України представлено у табл. 2.3.

Таким чином проаналізувавши дані табл. 2.3 ми можемо виявити конкурентні переваги досліджуваних підприємств. Як уже зазначалось одним з лідерів на вітчизняному ринку є компанія «Fozzy Group», яка розвиває роздрібні формати, що мають відмінні назви (торговельні марки), розміри торговельної площі магазинів, підходи до розміщення магазинів, ціни на товари та асортимент. Це дає компанії змогу задовольнити потреби як можна більшої кількості споживачів, підлаштовуючись під їх індивідуальні переваги. Так, «Сільпо» є класичним супермаркетом із середніми цінами та широким асортиментом товарів; Le Silpo – преміальний супермаркет з орієнтацією на імпортні товари та делікатесні вироби; «Фора» – магазин самообслуговування біля дому для щоденних швидких покупок; «Fozzy Cash&Carry» – гіпермаркет для потреб малого бізнесу з оптовими цінами та наявністю інтернет-магазину, що дозволяє купувати потрібні товари не виходячи з дому; «Thrash!» – жорсткий дискаунтер із низькими цінами та вузьким асортиментом. Також у компанії є декілька програм лояльності для різних торгових марок, в яких представлені різноманітні акції та бонуси для користувачів. У мережах «Fozzy Group» представлено безліч товарів під власними торговими марками та товарів власного імпорту, які завдяки власній логістиці із залученням розподільчих центрів вчасно потрапляють до магазинів. У компанії функціонує власна служба контролю якості продукції – спеціальний департамент якості, який займається системною роботою з постачальниками, розробкою внутрішніх процедур і стандартів компанії [17]. Таким чином ми бачимо, що група компаній «Fozzy Group» намагається розвиватись в різноманітних напрямках діяльності для утримання позицій лідера на українському ринку.



Таблиця 2.3

**Основні конкурентні переваги ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та його прямих конкурентів в Україні**

Показник	Роздрібні торговельні мережі							
	«Ашан»	ТОВ «АТБ»	«Fozzy Group»	«Metro»	ДП «Рітейл Центр»	«Novus»	ТОВ «Рітейл Груп»	ТОВ «ЕКО»
Формат магазинів	Гіпермаркет, супермаркет, «магазин біля дому»	Дискаунтер	Гіпермаркет, супермаркет, «магазин біля дому», дискаунтер	Гіпермаркет	Супермаркет	Супермаркет, «магазини біля дому», торгові центри	Гіпермаркет, супермаркет, «магазини біля дому»	Супермаркет
Програма лояльності	Відсутня	Відсутня	«Власний рахунок», «Фора club», дисконтні карти для юридичних осіб	«METRO Бонус»	«Fishka»	Novus ClubCard	«Для всієї родини», «Бумеранг»	«Подяка щодня»
Власні торговельні марки	Cosmia, In Extenso, Qilive, товари з «пташками»	«Своя Лінія», «Розумний вибір», Food&Goods Selected	«Премія», «Премія Рікі Тікі», «Повна Чаша», «Зелена Країна» та ін.	Metro Chef, Aro, Metro Professional	«Фуршет», «Народна»	Товари власного виробництва	«№1», «Хіт продукт», Delisse, «Добринно», «Щедре застілля» та ін.	«Перший ряд», «Добрий звичай»
Додаткові пропозиції	Мобільний додаток, інтернет-магазин, власний імпорт, різноманітні акції	Мобільний додаток, власний імпорт, різноманітні акції	Власний імпорт, мобільний зв'язок Yezzz!, платіжна карта Mastercard, інтернет-магазин, різноманітні акції	Мобільний додаток, інтернет-магазин, можливість оптових закупівель	Власний імпорт, народний контроль, інтернет-магазин	Інтернет-магазин	Власний імпорт, різноманітні товари власного виробництва	Фінансові послуги «EFinance»

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [6, 8, 12, 17, 21, 32, 42, 51]*

Ще один з лідерів роздрібно́ї торгівлі є компанія «АТБ», яка працює під однією однойменною торговою маркою. Її головними конкурентними перевагами є велика кількість магазинів формату дискаунтер та цінова конкуренція – компанія пропонує споживачам найнижчі ціни на товари, завдяки створенню власної логістичної системи товаропостачання, проведенню різноманітних акцій та наявності в асортименті великої кількості товарів власних торгових марок, ціни на які значно відрізняються від товарів аналогів відомих виробників [6].

Компанія ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – мережа магазинів професійної оптової торгівлі на засадах самообслуговування. В магазинах формату гіпермаркет представлений широкий асортимент продукції, який налічує понад 25000 артикулів. Торгівельні центри МЕТРО відкриті тільки для бізнес-покупців, тобто для юридичних осіб та приватних підприємців, це чітко прописано у їх правилах – «Правила здійснення закупівель в МЕТРО». У цих правилах прописані різні умови закупівлі товарів у гіпермаркеті, порушення яких може призвести до припинення співпраці з покупцем. Таким чином можна сказати, що головним мінусом підприємства є продаж продукції тільки суб'єктам підприємницької діяльності, які отримали карти Клієнта МЕТРО, без якої не можливо здійснювати покупки в гіпермаркетах [32].

Компанія групи «Рітейл Центр» перша в Україні національна мережа супермаркетів. Головною конкурентною перевагою підприємства є програма лояльності, оскільки вона є мультипартнерською, учасниками якої є понад 3 млн клієнтів. До програми залучено 70 інтернет-магазинів, що являються партнерами, серед яких магазини одягу, взуття, косметики, електроніки, книг, подарунків; товарів для дітей, для спорту, для дому; послуг зв'язку, банків та багато інших. Завдяки такій різноманітності партнерів користування бонусною програмою Fishka дозволяє накопичувати бали купуючи не тільки у магазинах «Фуршет». Також головною перевагою є наявність інтернет-магазину у складі компанії, що дозволяє купувати товари не виходячи з дому [42].

Торговельна мережа «Novus» розвивається у декількох напрямках – це супермаркети, «магазини біля дому» та торгові центри. Основними

конкурентними перевагами є наявність інтернет-магазину, велике різноманіття товарів власного виробництва, зручна програма лояльності для своїх покупців. Мережа іде по стопам Fozzy Group і намагається заповнити український ринок і працювати в усіх форматах роздрібної торгівлі, на сьогодні магазини відкриті у 6 областях і налічують близько 50 одиниць [51].

Ще одна українська торговельна мережа, що представлена на ринку гіпермаркетами, супермаркетами та «магазинами біля дому» компанії ТОВ «Рітейл Груп», рухається у такому ж напрямі як «Novus» та «Fozzy Group». Вона налічує у своєму складі близько 50 магазинів. Головними перевагами є зручна програми лояльності, яка складається з двох рівнів – карти «для всієї родини» і для її користувачів спеціальної програми «бумеранг», за допомогою якої споживачі отримують ще більше бонусів. Також в мережі представлена велика кількість товарів під власною торговою маркою [12].

Останньою торговельною мережу є ТОВ «ЕКО», яка розвивається у форматі супермаркетів як і ДП «Рітейл Центр». Як уже згадувалось, за даними GT Partners Ukraine вона посідає 5 місце по кількості магазинів на території 12 областей. В мережі присутня вигідна програма лояльності та дві власні торговельні марки, але головною перевагою є надання користувачам фінансових послуг з програмою «EFinance». Мережа надає фінансові, кредитні, страхові та інші послуги, таким чином «ЕКО» намагається повторити успіх компанії «Рітейл Центр» з їхньою мультипартнерською картою, однак вона не дійшла до таких самих масштабів. Поки компанія співпрацює з банками, страховими-компаніями та мережею аптек [21].

Розглядаючи діяльність мережі «Ашан» ми бачимо, що вона закріпилась на ринках багатьох країн увібравши досвід кожної з них і стала однією з провідних торговельних мереж світу (за даними компанії Deloitte). На території України цей успіх не завершується. 2016 року компанія відкрила власний інтернет-магазин даючи можливість купувати онлайн. У 2017 році було прийнято рішення відкрити нові точки продажу у форматі супермаркету та «магазин біля дому». Перший свій супермаркет на території України був відкритий у Дніпрі, для відкриття

«магазинів поблизу» «Ашан» викупив мережу «Topmart» у Києві і провів ребрендинг цих магазинів перетворивши їх на «Мій Ашан». Завдяки відкриттю цього формату магазинів мережа планує активно розвивати свої онлайн продажі як продовольчими, так і непродовольчими товарами, оскільки вона уклала угоду про співпрацю з надання послуг з «Новою Поштою». У переліку послуг: розвантаження товарів, їх зберігання, відбір і формування замовлень (комплектація і упаковка), а також оформлення супровідної документації, відвантаження та інформаційний супровід. Також у кожному магазині відкривають міні-відділення з почтоматами «Нова Пошта», що дозволить отримувати у них заздалегідь замовлені товари [7].

Також у мережі представлено декілька власних марок, що охоплюють не тільки товари першої необхідності чи продовольчі товари, а й косметичні вироби (Cosmia), одяг (In Extenso) та побутової техніки, смартфонів, планшетів і навіть ноутбуків (Qilive). Товари цих марок продаються виключно у мережі «Ашан» – головними атрибутами яких є низька ціна та висока якість.

Важливою особливістю є наявність програми «Жити краще» – метою якої є забезпечення здоровим харчуванням споживачів, завдяки детальному аналізу асортименту товарів різноманітними спеціалістами. У складі програми запропоновані різноманітні товари, серед них продукти без глютену, біо-продукти, продукти без лактози, діабетичні продукти та багато фермерських продуктів високої якості. У межах цієї програми було створено мобільний додаток, який допоможе харчуватись збалансовано.

Також компанія надає різноманітні фінансові послуги: кредитування, страхування життя, страхування відповідальності водія, страхування позичальника, страхування техніки та електроніки та інше.

Таким чином ми бачимо, що провідні мережі України розвиваються по різному і рухаються у різних напрямках, однак у кожній є характерні риси, що присутні іншим мережам. Кожна з них робить наголос на специфічних послугах для заохочення більшої кількості покупців і охоплення більшої частки ринку. Головними конкурентними перевагами на сучасному етапі розвитку ритейлу є:

наявність інтернет-магазинів з доставкою товарів додому; низькі ціни та близьке розташування магазинів; зручні програми лояльності, які супроводжуються великою кількістю додаткових послуг з залученням компаній-партнерів; великий асортимент продукції та інші.

Щодо мережі «Ашан» ми бачимо, що вона поступово розвивається на українському ринку, охоплюючи нові сегменти, відкриваючи нові формати магазинів і поглинаючи конкурентів. На даному етапі розвитку мережа налічує найбільшу частку в сегменті гіпермаркетів, який останніми роками майже не розвивається. За даними аналітичної компанії GT Partners Ukraine, їхня доля в загальних продажах за підсумками 2016 року склала 17%, тоді як супермаркетів – 35%, а дискаунтерів – 27% [7]. Однак для створення значної конкуренції вітчизняним провідним ритейлерам мережі необхідно виходити на ринки нових областей, відкриваючи у них магазини різних форматів, урізноманітнювати перелік неторговельних послуг, створити унікальну програму лояльності.

Оцінюючи рівень конкурентоспроможності підприємства, ми виходили з того, що головною метою будь-якої торговельної мережі є отримання та максимізація прибутку, тому в основі її оцінки мають лежати фінансово-економічні показники, що характеризують рівень використання ресурсного потенціалу, формування витрат, фінансово-майновий стан підприємства за показниками ділової активності, фінансової стійкості, платоспроможності та рентабельності. Інформаційною базою дослідження була доступна фінансова звітність АТБ-маркет, Фоззі (Сільпо) та Ашан, а методологічною – алгоритм використання інтегрального методу оцінки. Результати розрахунку представлено у табл. 2.5 та у вигляді багатокутника конкурентоспроможності на рис. 2.5.

З результатів розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», представлених у таблиці та на рисунку, видно, що найбільший рівень конкурентоспроможності має досліджуване підприємство порівняно з АТБ-маркет та Фоззі, що очевидно пов'язано з більш ефективним управлінням фінансовими ресурсами підприємства та більш повним використанням його ресурсного потенціалу.

Таблиця 2.5

## Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та його прямих конкурентів в Україні

Показник	Напрямок градієнту впливу	Ваговий коефіцієнт	Фактичні значення			Еталонне значення	Частинні показники конкурентоспроможності		
			АТБ- маркет	Фоззі	Ашан		АТБ- маркет	Фоззі	Ашан
<i>Показники ефективності використання ресурсного потенціалу</i>									
Коефіцієнт придатності ОЗ	↑	0,44	0,69	0,7	0,72	0,72	4,61	4,58	5,11
Коефіцієнт приросту ОЗ	↑		0,02	0,05	0,09	0,09			
Коефіцієнт зносу ОЗ	↓		0,31	0,3	0,28	0,28			
Коефіцієнт оновлення ОЗ	↑		0,01	0,07	0,1	0,1			
Фондоозброєність	↑		0,96	1,05	1,23	1,23			
Фондовіддача	↑		29,3	24,1	20,9	29,3			
Фондомісткість	↓		0,03	0,04	0,05	0,03			
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	↑		0,23	0,19	0,15	0,23			
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	↓		0,35	0,29	0,14	0,14			
Коефіцієнт загального обороту персоналу	↑		0,58	0,48	0,29	0,58			
Коефіцієнт плинності кадрів	↓		0,1	0,09	0,02	0,02			
Коефіцієнт постійності складу персоналу	↑		0,9	0,91	0,98	0,98			
Продуктивність праці	↑		1,69	1,23	0,87	1,69			
Трудомісткість	↓		0,59	0,81	1,15	0,59			

<i>Показники ефективності формування витрат</i>					
Питома вага матеріальних витрат	↓	0,19	0,3	0,22	0,25
Питома вага амортизаційних витрат	↓		0,05	0,07	0,1
Питома вага логістичних витрат	↓		0,45	0,5	0,39
Питома вага витрат на оплату праці	↓		0,2	0,21	0,26
Коефіцієнт рівня витрат відносно обсягу товарообороту	↓		0,7	0,76	0,8
Коефіцієнт темпу зміни рівня загальних витрат	↑		0,09	0,08	0,06
<i>Показники ділової активності</i>					
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	↑	0,09	2,23	1,96	2,59
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	↑		35,6	40,6	42,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	↓		39,7	42,4	56,7
<i>Показники фінансової стійкості та платоспроможності</i>					
Коефіцієнт поточної ліквідності	↑	0,13	0,29	0,37	0,46
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	↑		0,34	0,32	0,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	↑		0,15	0,18	0,23
Коефіцієнт фінансового ризику	↓		0,15	0,12	0,09
<i>Показники рентабельності</i>					
Рентабельність власного капіталу	↑	0,15	0,34	0,29	0,23
Рентабельність продажів	↑		0,12	0,04	0,07
Рентабельність діяльності	↑		0,16	0,07	0,11
Рентабельність активів	↑		0,21	0,16	0,18
Рентабельність оборотних активів	↑		0,14	0,11	0,14
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства					

*Джерело: управлінська звітність досліджуваних підприємств*

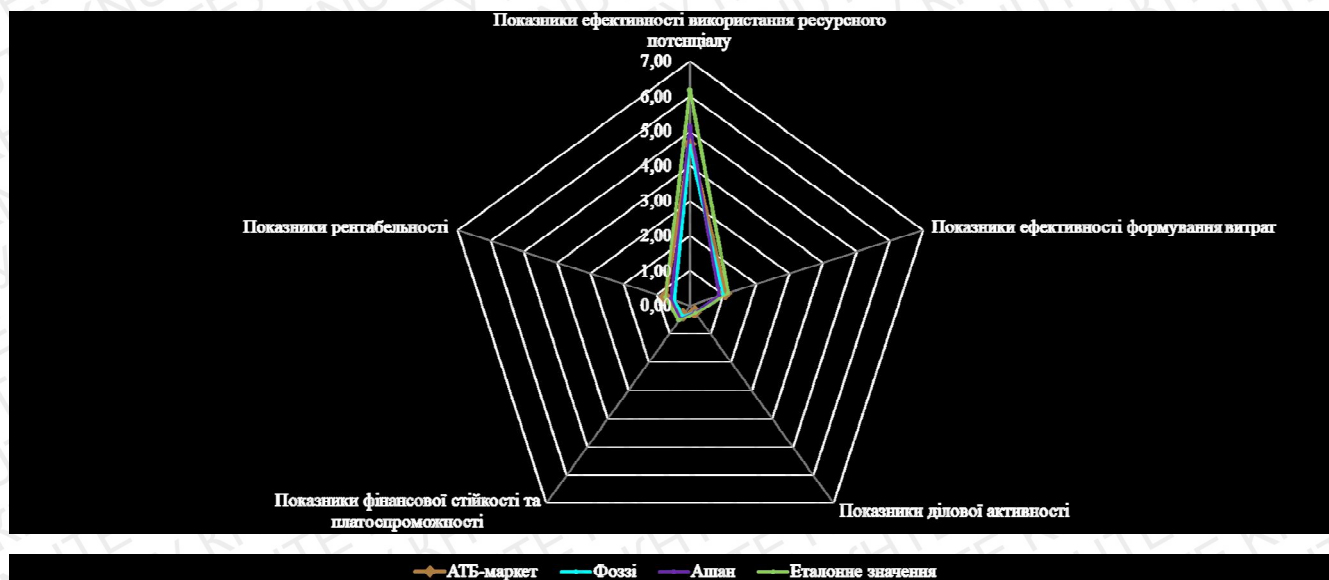


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та його прямих конкурентів в Україні. Джерело: управлінська звітність досліджуваних підприємств

Так, розглядаючи частинні показники конкурентоспроможності, ми помітили, що єдина сфера, в якій підприємство не займає лідируючих позицій – це ефективність формування витрат, що потребує підвищення. Друге місце закономірно займає торгівельна мережа АТБ-маркет з найбільшими фінансовими показниками, а на третьому Фоззі («Сільпо»). В цілому з результатів аналізу ми можемо говорити про високий ступінь конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на фоні своїх конкурентів та еталонного значення у 8,84, проте потребує усунення визначених вузьких місць.

## 2.2. Аналіз практики товаропостачання мережевого магазину

Основою діагностики практики товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є характеристика системи постачання торгівельної мережі, основними елементами якої, на нашу думку, є планування та прогнозування обсягів постачання продукції у розрізі окремих товарних груп, організаційне забезпечення управління процесом товаропостачання мережі гіпермаркетів з



врахуванням обраної структури логістичного ланцюга поставок, інформаційне забезпечення управління поставками підприємства та контроль ефективності товаропостачання магазину. Розглянемо їх особливості в умовах досліджуваного підприємства.

Починаючи розгляд практики товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», варто врахувати його особливості, як мережевого роздрібного ритейлера, що склалися під впливом певних управлінських рішень. Так, з самого початку свого існування слоган магазину звучить, як «Краще поєднання ціна-якість», що цілком відповідає політиці максимальної мінімізації витрат за всім логістичним ланцюгом, зокрема логістичним ланцюгом товаропостачання. Щодо забезпечення якості продукту, то вона в першу чергу залежить від якості портфелю постачальників магазину та структури продукції (рис. 2.6).

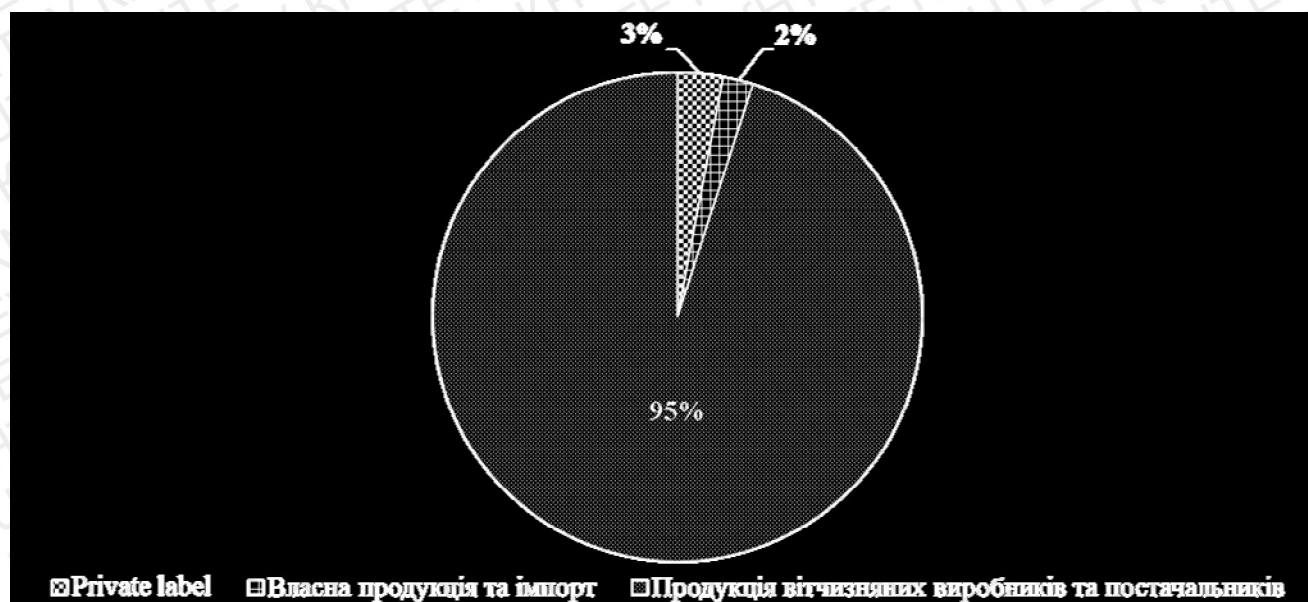


Рис. 2.6. Структура продукції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за походженням, % Джерело: [8]

Таким чином, з кругової діаграми, зображеної на рис. 2.6, видно, що 95% продукції магазину постачають вітчизняні виробники та постачальники, а решту складає імпорт та продукція власного виробництва та продукція Private label, розрахована на просування бренду мережевого роздрібного магазину, що є чудовою основою скорочення логістичних витрат в частині її закупівлі за рахунок

економії на транспортних витратах та витратах з розмитнення імпортного товару. Крім того особливістю логістичного обслуговування магазину є великі обсяги партії транспортування за рахунок вдалої форми організації торгівлі у вигляді гіпермаркету. Хоча в 2007 році підприємство, купуючи 20% національної мережі Фуршет, й розраховувало на використання спільного каналу логістичного розподілу продукції, але цього так і не сталося. Крім того, дане придбання юридично обмежувало можливості ритейлеру щодо розвитку нових форм свого представництва на ринку, що в сучасних умовах скорочення обсягів доступних торгових площ та підвищених ставок на їх оренду, є особливо актуальними стратегічними напрямками розвитку.

З метою планування та прогнозування потреби у окремих видах продукції в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» традиційно використовують методи трендового аналізу щоденного, середньомісячного, квартального попиту, відслідковується рівень оборотності товарно-матеріальних запасів у розрізі груп за моделлю управління запасами ABC, використовуються екстраполяційні методи прогнозування споживчого попиту з метою визначення обсягів поставок, а також моделі стохастичної оптимізації запасів магазину, що дозволяють оптимізувати витрати на поставку товарів з врахуванням ймовірності зміни споживчого попиту.

В організаційному аспекті товаропостачання здійснюється департаментом закупівель, який входить до складу департаменту логістики, й виконує ту частину функцій управління логістичним ланцюгом магазину, що якраз пов'язана з реалізацією функціональної структури системи товаропостачання підприємств роздрібної торгівлі (рис. 2.7) у тісній співпраці з відділами підтримуючої логістики, зокрема транспортування, складування, маркування тощо.

Організація товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» ґрунтується на таких специфічних для мережі гіпермаркету логістичних принципах, як:

- орієнтація на пошук професійних постачальників;
- організація процесу логістики за допомогою коротких бізнес-процесів та їх постійної оптимізації;

- орієнтація на роботу з 3PL-провайдерами по складу та транспорту (логістичним провайдером Ашан є ФМ «Лоджистік Дніпро», FM Logistic Ukraine), але за умови контрактної (прямой) оренди складу з метою скорочення витрат;
- використання власних ІТ-програм автоматизації логістичних процесів мережі гіпермаркетів;
- підтримання низької кількості преференцій для артикулів на стоці – на рівні близько 1000 артикулів локальних постачальників (інші за принципом крос-докінгу поставляються за щотижневим календарем) з метою підтримання цільових показників поставок у чітко узгоджений час на рівні 98% та замовлень потрібної якості та оптимальній кількості – 95-97%.

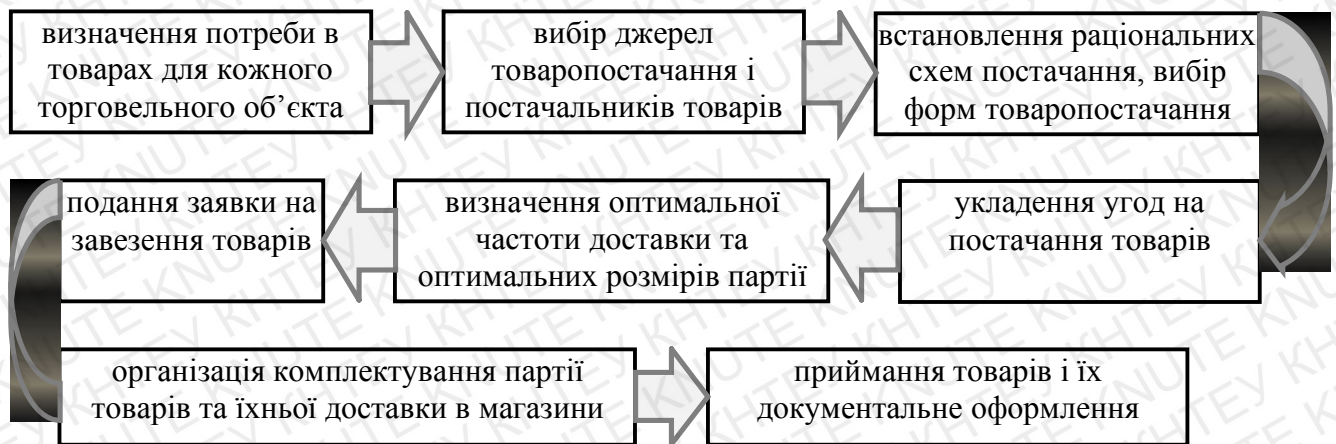


Рис. 2.7. Функціональна структура системи товаропостачання підприємств роздрібної торгівлі. Джерело: [26]

Щодо організації товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», то до середини 2009 року постачальникам пропонувалася можливість поставки продукції безпосередньо в гіпермаркети, проте потім поставки були централізовані на рівні розподільчих центрів, що розташований у м. Дніпро та у Київській області для магазинів всіх форматів. Географічна інтерпретація логістичного ланцюга поставок ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представлена на рис. 2.8. Більшість контрагентів здійснюють постачання тільки через розподільчий центр, звідки потім продукція поставляється в гіпермаркети мережі. Безпосередньо в гіпермаркети поставки тривають в досить рідких випадках в категоріях швидкопсувних товарів, як, наприклад, за умовами поставки

реалізованого мережею проекту «Фермерські продукти» у 2017 році, що вже налічує близько 15 договорів з фермерськими господарствами.

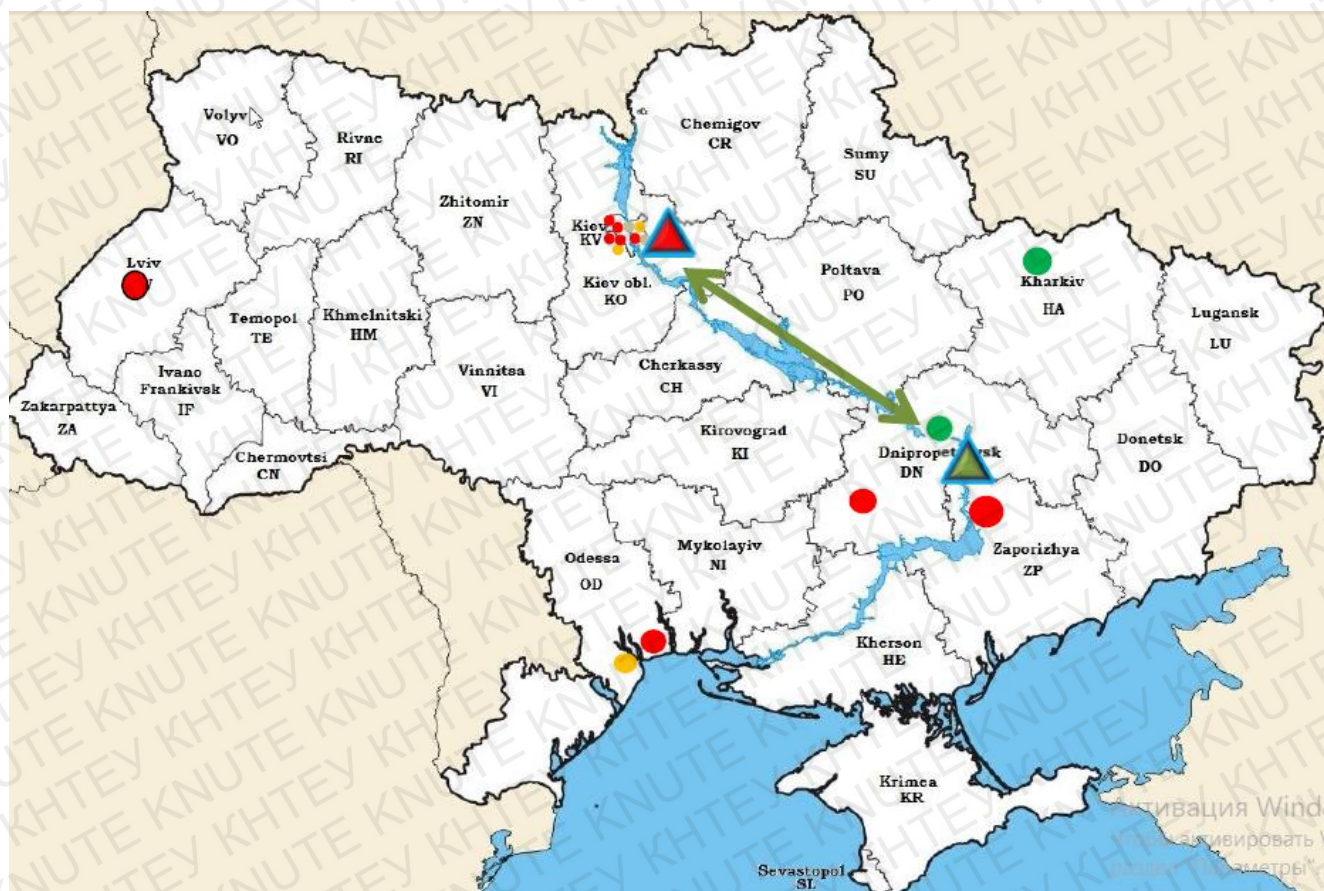


Рис. 2.8. Централізована система постачання ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» через РЦ (м. Дніпро). Джерело: власна розробка автора

Таким чином, з рис. 2.8 бачимо, що в мережі Ашан вся продукція доставляється постачальниками на розподільний центр. Далі логістикою до торгових точок займається «Ашан» через використання аутсорсингових послуг логістичного провайдера ФМ «Лоджистік Дніпро» (FM Logistic Ukraine), зокрема щодо розвантаження / завантаження товару, підготовки замовлень за коробками або поштучно, переробки та сортування бракованої продукції, пакування та маркування продукції, проведення інвентаризації й доставки продукції до дверей мережі гіпермаркетів Ашан. Для кожної групи товарів є свій часовий коридор для вивантаження і для відправки на магазини.

В рамках реалізації нової концепції логістичної системи ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2017 році було реалізовано проект з залучення холодних

та сухих складів, розширення складських площ для стоку, транзиту та імпорту до 10000 м<sup>2</sup>, СП КД та СП до 5000 м<sup>2</sup>, складування морепродуктів та риби до 500 м<sup>2</sup>, регіонального транзитного складу до 3000 м<sup>2</sup>, налагодження регіонального транспортного забезпечення поставок з передбаченими поверненнями на базу дислокації РЦ (м. Дніпро). В цілому в результаті реалізації нової концепції проблемні питання, що безпосередньо впливають на якість організації товаропостачання, вважаємо, не були вирішені, зокрема це організація роботи складу, невисока якість транспортних послуг, що надаються на ринку, вкрай поганий стан вітчизняних доріг та бюрократичний механізм адміністративного регулювання. Якщо говорити про ранжування логістичних витрат в системі товаропостачання, то найбільшими вони є за вітчизняними постачальниками, а потім по мірі зниження за внутрішніми постачальниками, бізнес-процесами організації товаропостачання магазину та підтримання достатності складського обладнання у придатному стані.

Як уже зазначалось у 2017 році підприємством було реалізовано проект з впровадження нової логістичної концепції, який передбачав, зокрема створення холодного та сухого складів, які розташовані у місті Бориспіль та селі Тарасівка Київської області. Сухий склад (перший регіональний розподільчий центр) розрахований на продукцію, зберігання якої не вимагає холодильного обладнання. У ньому зберігається різноманітний асортимент непродовольчих товарів, алкогольних та безалкогольних напоїв, бакалія, солодоці та інша продукція. Холодний склад (другий розподільчий центр) спеціалізується на продукції, зберігання якої потребує використання холодильного обладнання. У ньому зберігається свіжа продукція, така як овочі, фрукти, молочні продукти, м'ясо, риба та морожені вироби.

Для забезпечення безперебійної і планової поставки товарів у мережі створена диспетчерська служба, яка приймає замовлення, оформлює їх та відправляє заявки до розподільчих центрів та постачальників-виробників. При формуванні замовлення менеджером необхідна інформація вноситься у внутрішньо-мережеву програму «GIMA», в якій зберігаються дані про

надходження товарів, їх реалізацію та списання. Замовлення продукції відбувається систематично відповідно до графіків поставок і за рішенням відповідального менеджера відділу. Поставки різних категорій товарів здійснюються одноразово, кожного дня, два рази в тиждень, раз в тиждень, декілька разів в місяць і посезонно.

Одноразово завозяться новинки, які пропонують до продажу постачальники-виробники для розширення асортименту. В таких випадках подальше постачання даного товару вирішується на основі даних про попит новинки у період його продажу. Якщо товар буде до вподоби споживачу менеджери вноситимуть його в замовлення поставки товарів.

Так, кожного дня в мережу завозяться хлібобулочні вироби, один чи два рази в тиждень завозяться кондитерські вироби, м'ясо, риба, молочні продукти, сири, бакалія, овочі, фрукти, товари на вагу, солодощі, алкогольні та безалкогольні напої. Непродовольчі товари завозяться відповідно до попиту і можуть замовлятися як раз в тиждень, так і декілька разів в місяць чи навіть посезонно. Не залежно від частоти поставок для замовлення відповідальні особи повинні зробити заявку у програмі до встановленого часу, наприклад, при щоденних поставках замовлення здійснюється не пізніше 16 години дня, оскільки ці товари виготовляються на замовлення і диспетчерська служба повинна сформувавши загальну заявку по усіх магазинах і направити її до товаровиробника. Після прийняття замовлення виробником і його виконання – товари надходять до розподільчих центрів чи безпосередньо до магазинів.

Безпосередньо у магазини доставляються товари у гіпермаркети, що знаходяться поблизу виробництва, це насамперед магазини у Львівській, Запорізькій, Чернівецькій та Одеській областях. Більшість товарів з коротким терміном зберігання не доцільно доставляти до столиці в розподільчі центри, а звідти до вказаних магазинів. Під час формування замовлення постачальники повинні дотримуватися усіх вимог, які вимагає компанія Ашан. Ці умови прописані в окремих документах, що додаються до договору. Один з таких документів є «Гід Постачальника». Згідно з яким при постачанні товарів повинні

дотримуватися наступні правила:

- поставка товарів здійснюється автотранспортом, враховуючи специфіку товарів і сезонність. Машини, що перевозять продукти харчування повинні мати причеп чи кузов типу ІЗОТЕРМ (жорсткі борти і дах). У випадку постачання свіжих продуктів, товар повинен бути доставлений рефрижератором;
- в кузові машини не повинно бути зайвих речей (пустих піддонів, коліс і т.п.);
- підлога в кузові машини повинна бути очищена від бруду, бути рівною і без пошкоджень;
- усі товари повинні поставлятися на європалетах чи багаторазових паллетах євростандарту. Розмір пал лет повинен бути 1200x800 мм. Товар повинен бути надійно обмотаний плівкою з захопленням піддону; кути повинні бути захищені і за необхідності зміцнені;
- мокрі, пильні чи брудні товари, а також паллети, які в процесі транспортування деформувались і потребують додаткової перекладки не приймаються;
- вага товарів на пал леті не повинна перевищувати 800 кг, висота – 180 см разом з палетою;
- товари не повинні виходити за межі паллети та ін.

При постачанні товарів до складів повинні виконуватись наступні вимоги:

- товар повинен лежати пошарово;
- у кожному шарі повинна бути однакова кількість упаковок;
- у випадку поставки на одній палеті декількох артикулів, кожен артикул повинен бути розділений ще однією палетою.

При транзитній доставці товарів допускається розміщувати декілька артикулів одного замовлення на одній палеті (збірна паллета). У цьому випадку необхідно виконувати наступний порядок розташування товарів:

- коробки кожного артикулу можуть складатись пошарово, стовпцями чи «сандвічами»;
- коробки одного артикулу повинні розташовуватись поруч на одній палеті,

етикетками назовні; не допускається розміщення коробок одного артикулу одного замовлення на декількох паллетах, за винятком випадків, коли замовлена кількість цього артикулу перевищує об'єм однієї паллети;

- великі і важкі коробки складаються знизу паллети, маленькі і легкі – зверху.

На кожен паллету під плівкою повинна бути вставлений ярлик формату А4 з вказаною інформацією:

- номер замовлення;
- тип замовлення (транзитне, складське);
- номер постачальника;
- назва постачальника;
- порядковий номер паллети і загальна кількість паллет в замовленні.

Прийманням товарів займається служба приймання, яка перевіряє наявність товарів відповідно до рахунку-фактури як на кількість, так і на якість. Служба може відмовити у прийманні товару частково і повністю. При частковому поверненні товару враховуються такі причини: знищений чи розбитий товар; неякісна упаковка; кількість привезеного товару перевищує кількість замовленого товару; коробки відкриті чи мокрі; штрих-код пошкоджений; вага паллети перевищує 800 кг; якість паллет не відповідає вимогам європаллети чи багаторазових паллет євростандарту (1200x800 мм).

Причини повного повернення товарів: товар з невідомим штрих-кодом чи іншого артикулу; товар з відсутнім чи пошкодженим штрих-кодом; недотримання термінів придатності товарів; зіпсовані товари; продукти, присутні в накладній, але відсутні при поставці; товари, які не були замовлені; відсутність товаросупровідних документів (товарної накладної, ветеринарного наслідку, сертифікатів, ліцензій та ін.); товар виходить з краю паллети; запізнення більш ніж на 1 годину; несанкціоноване прибуття; пошкоджена чи відсутня акцизна марка; невідповідність найменування товарів, їх ваги із замовленням та ін.

При відмові від товару заповнюється акт відмови, в якому вказано дефектний продукт, його кількість, причини відмови. На товаросупровідних документах ставиться печатка «Відмова від поставки».



Якщо партія товару приймається, її направляють до відповідних відділів, де працівники в свою чергу викладають товари на вітрини чи транспортують їх на склади. Завдяки створенню розподільчих центрів під склади виділені не значні площі, в основному товари зберігаються в торговому залі на стелажах, це можуть бути непродовольчі товари і ті що не потребують спеціальних умов зберігання. М'ясні, рибні, молочні та інші свіжі продукти зберігають у холодильних складах, які закріплені за відповідними цехами. Для замороженої продукції у гіпермаркетах відведено спеціальні морозильні склади.

Варто зауважити, що товаропостачання магазинів в основному відбувається вночі, оскільки графік їх роботи з 8 до 23 години, завдяки цьому до відкриття торгового залу працівники доукомплектовують вітрини доставленими товарами.

Щодо інформаційного забезпечення товаропостачанням, то на разі воно в мережі Ашан є абсолютно автоматизованим у вигляді системи контролю транспортної логістики АВМ Rinkai TMS, інформаційної системи (GIMA), системи управління двором (YMS), а також передових технологій контролю якості обробки товару, які забезпечують комплексне вирішення завдань автоматизації управління складськими процесами, інтегрованих з основним програмним середовищем CRM систем, через які відбувається фіксація та обробка інформації про заключення та виконання договірних умов з постачальниками. Остання інтегрована з системою основного програмного продукту з управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» 1С: Підприємство.

Найбільш важливим етапом організації товаропостачання мережі Ашан є планування, організація та контроль роботи з постачальниками. У своїй практиці товаропостачання мережа «Ашан» укладає договірні зв'язки тільки на пряму з виробниками товарів, без участі комерційних посередників. Таким чином підприємства, що уклали договори повинні самі його виконувати.

Товаропостачання в мережу «Ашан» здійснюється з різних джерел: виробничих підприємств, оптових баз, комерційних посередників, приватних підприємців тощо. Надходження товарів передбачає транзитну і складську форму.

Так, як зазначалося вище, у структурі підприємства створено окремий відділ – департамент закупівель, який займається питаннями пошуку постачальників, укладання з ними договорів, дотримання умов цих договорів та діючого українського законодавства.

Для співпраці з мережею відділ закупівель пропонує дві альтернативи, а саме: співпраця з відділом виробництва Ашан, тобто виготовляти для мережі товари під торговельними марками мережі, так звані «private lable», та співпраця з департаментом закупівель.

Щоб запропонувати своє підприємство, як постачальника товарів власного виробництва зараз достатньо написати лист на електронну адресу компанії, який в подальшому буде розглядати департамент. Для того, щоб стати постачальником товарів необхідно заповнити анкету (додаток Б), яка надається на сайті. Також з анкетою потрібно надіслати презентацію компанії і прайс-лист з фото товару. За виконанням цих умов заявку буде розглядати Комітет з відбору нових постачальників, до складу входять незалежні представники різних департаментів (закупівлі, якості, категорійних менеджерів), які оцінюють якість продукту очима споживача, розглядають документи. Якщо виробник не може надати підтвердження системи якості шляхом сертифікації, в договір вноситься пункт про проведення аудиту. Колеги з відділу якості роблять перевірку по чек-листу. Крім цього в цехах «Ашан Україна» – м'ясних, рибних, кулінарних – також контролюється якість продукції шляхом відбору зразків [9].

Варто зазначити, що мережа Ашан орієнтована на постачання продукції за стандартами системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – аналіз небезпечних чинників і критичні точки контролю, до яких на сьогодні віднесено ті, що пройшли підтвердження, зокрема, GLOBAL G.A.P., FSSC 22000, BRC, IFS та ін.

Після оцінки комерційної пропозиції комітет вирішує укласти договір з підприємством чи ні. Так за тривалістю дії договорів у мережі наявні як довгострокові, так і короткострокові зв'язки з постачальниками. При довгострокових господарських зв'язках договори укладаються на період до 5

років або більш тривалий період.

В основному мережа укладає такі договори з провідними товаровиробниками як в Україні, так і за кордоном, які закріпились на ринку і виготовляють конкурентну продукцію високої якості. Серед таких підприємств: «Перший столичний хлібозавод», «Агробізнес», «Так-компані», «Хлібодар», «Біо Хліб», «Рига хліб», «Авенсіс», «Хліб Трейд», «Італімпорт», «ПП Штурмак», «УкрЕкоХліб», «Київхліб», «Техноком», «Черкасихліб», «Хлібпром» «Хлібопекарський комплекс «Кулиничівський», «Тортовик», «Валенсія», «Ярич», «Каравай», «Пан марципан», «Деліція», «Roshen», «Rozalini», «Бкк», «АБК», «Київ-Конті», «Беларія», «Бриошь», «Майола», «Київська макаронна фабрика», «Руна», «Львівські дріжджі», «Лімо», «Гармонія», «Рудь», «Злагода», «Ферма», «Терра Фуд», «Молочний Альянс», «Danone Україна», «Альміра», група компаній «Комо», «Волошкове поле», «Екопродукт», «Глобинський м'ясокомбінат», «АПК-Інвест», «Данош», «Український бекон», «Миронівський хлібопродукт», «УСПОТ ЛТД», «До енд ко Київ», «АкваФрост», «ОДЕСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД», «Юніверсал Фіш Компані», «ОдессПродКомплекс», «Алан», «М'ясна Весна», «Житомерський м'ясокомбінат», Моршинський з-д мінеральних вод «Оскар», Миргородський з-д мінеральних вод, «Coca-Cola Беверіджис Україна», «PepsiCo», «Vitmark», «Ерлан», «Оболонь», «Carlsberg Україна», «ЛІВН Лімітед», «Перша приватна броварня» та ін.

Використовуючи довгострокові договірні зв'язки компанія може користуватись багатьма перевагами, а саме:

- створення можливості забезпечення найбільш сприятливих і стабільних умов товаропостачання роздрібною торговельною мережі за рахунок використання переваг довгострокового планування виробництва товарів, товарообігу роздрібних підприємств, умов постачання, підсилення договірної дисципліни тощо;
- поглиблення контактів між сторонами договору, більш повне вивчення можливостей виробників щодо удосконалення і розширення асортименту товарів;
- можливість поетапного удосконалення процесу постачання товарів, тобто

вдосконалення чи підвищення ефективності централізованої доставки товарів, визначення більш сприятливих термінів доставки, впровадження пакетних перевезень, нових найбільш ефективних транспортних засобів і способів перевезень та ін.;

– можливість впровадження в наступних періодах перспективних умов щодо підвищення якості товарів, передбачати більш високі вимоги до якості порівняно з діючими стандартами, технічними умовами, іншої документації, зразками, передбачувати впровадження перспективних стандартів на нові товари;

– передбачення більш тривалих гарантійних термінів на товари, нові технології виробництва та зберігання товарів;

– передбачення умов по удосконаленню якості тари і упаковки товарів, впровадженню нових і ефективних видів тари і упаковки;

– передбачення умов проведення сумісних заходів по вивченню і прогнозуванню попиту, проведенню рекламних заходів, надання послуг та ін. [41, с. 28-29].

При короткострокових господарських зв'язках договори укладаються на рік або більш короткий термін, у тому числі на сезонні або на одноразові поставки. У практиці фірми здійснюються короткострокові договірні зв'язки з малими підприємствами-виробниками та з компаніями з якими вперше укладається договір. Також укладаються сезонні договори з постачальниками різноманітних сезонних товарів.

Отже, проаналізувавши практику організації товаропостачання в умовах ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» ми дійшли висновку про те, що вона характеризується такими особливими ознаками:

– підприємство використовує централізовану форму доставки з використанням транзиту через регіональні розподільчі центри, зокрема РЦ (м. Дніпро), перший (м. Бориспіль) та другий (село Тарасівка Київської області) розподільчі центри;

– з метою скорочення строків постачання, економії транспортних витрат мережа Ашан використовує власну систему логістики з використанням

аутсорсингових послуг логістичного провайдера та транспортний супровід у регіонах, що ґрунтується на використанні транзитної форми товаропостачання через розподільчі центри, про що вже йшлося раніше;

– в портфелі постачальників мережі Ашан сьогодні відсутні посередники-постачальники, здійснено переорієнтацію мережі з закордонних та крупних національних постачальників на локальних постачальників й розглядаються плани щодо нарощення власного локального виробництва продукції для мінімізації питомої собівартості й ціни одиниці продукції відповідно;

– для скорочення логістичних витрат та витрат на оренду значних торговельних площ у мережі Ашан з 2017 року впроваджено додатковий канал збуту продукції – власний інтернет-магазин.

У цілому основні напрямки вдосконалення організації товаропостачання мережі Ашан лежать у площині розробки та реалізації стратегії довгострокового партнерства з великими локальними постачальниками спрямованого на скорочення логістичних циклів в ланцюзі поставки, що виявляється у скороченні оборотності товару, зменшенні грошових коштів, які іммобілізовані в товарних запасах, та зменшенні строків товарних кредитів, оптимізацію витрат у логістичному ланцюзі, впровадження електронної логістики.

### **2.3. Оцінювання ефективності товаропостачання магазину**

Оцінка ефективності товаропостачання роздрібного магазину безпосередньо корелює з головним функціональним призначенням категорійного менеджера або спеціаліста з закупівель в тому сенсі, що його головним завданням є здійснення пошуку, відбору та залучення до бази постачальників професійного контрагента, а також забезпечення вчасного постачання у необхідній кількості якісної продукції. Виходячи з цього, а також зі зворотності зв'язку у логістичному ланцюгу, ми можемо розглядати ефективність товаропостачання магазину або, як набір абсолютних та відносних кількісних та якісних показників оцінки ефективності закупівельної діяльності магазину та якості обраних постачальників з наступним

усередненням отриманих показників, або, як їх інтегровану форму. Другий варіант нам здається найбільш прийнятним в умовах нашого дослідження.

Отже, ефективність закупівельної діяльності пропонуємо визначати за такими показниками, як відсоток виконання плану товаропостачання, ритмічність поставок, питома вага логістичних витрат у собівартості продукції, що надійшла на склад, рентабельність логістичних витрат. В той же час для оцінки якості постачальника, на нашу думку, доцільно визначити такі якісні та кількісні показники, як питома вага продукції постачальника у загальному товарообігу, підтверджена якість продукції, кількість зривів поставок за рік, співвідношення вартості продукції до середньоринкової її вартості, стабільність взаєморозрахунків.

Для проведення оцінки ефективності товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» оберемо по одному постачальнику різних груп продовольчих товарів, визначимо фактичні показники ефективності закупівельної діяльності та показники їх якості, які наведено в табл. 2.6., а деталізовані розрахунки ритмічності поставок та відсотку виконання планових показників постачання у Додатках В та Г.

Таким чином, провівши дослідження ритмічності поставок (Додатки В, Г), ми бачимо показники рівномірності поставок по кожному постачальнику.

Розглядаючи результати поставок постачальниками хлібобулочних виробів ми бачимо, що усі показники достатньо високі. Найбільш рівномірні поставки здійснюють постачальники «УкрЕкоХліб», результати яких у продовж двох років сягали 90%. На другому місці знаходиться підприємство, що являється найбільшим постачальником хлібобулочних виробів у мережу – «Київхліб» – рівномірність поставок якого у досліджуваному періоді була стабільною і трималась на 86%. Найгірші показники рівномірності поставок належать підприємству «Агробізнес» – вони склали 71,56% та 73,6% відповідно у 2016 і 2017 рр.

Якщо розглядати показники рівномірності відділу молочних товарів, то легко помітити, що результати дуже високі і перевищують 95% по кожному з

постачальників. Враховуючи обсяги поставок цих постачальників можна виділити підприємство «Рудь», яке являється лідером по кількості та має найвищі показники рівномірності.

У групі м'ясних товарів також дуже високі показники рівномірності поставок, і являються найвищими серед інших груп. Варто зауважити, що постачання цими товарами є найскладнішим і потребує дотримання багатьох вимог, як гігієнічних, так і технологічних, тому і ритмічність постачання цими товарами має бути на високому рівні. Розглядаючи останні дві групи товарів – безалкогольні напої та солодощі – ми також бачимо дуже високі показники рівномірності поставок, які перевищують відмітку у 90%.

Таким чином ми спостерігаємо, що по досліджуваних групах товарів магазин постачається рівномірно. Найкращі показники відстежуються у групи м'ясних продуктів, наступне місце займає група молочних продуктів, на третьому – солодощі та кондитерські товари, безалкогольні напої та соки знаходяться на четвертому місці і останню позицію займають хлібобулочні вироби.

Провівши відповідні розрахунки ми бачимо, що в загальному по роках усі постачальники виконували план поставок, однак розглядаючи показники по місяцях виконання плану коливались у кожного з них, тим самим спричиняючи нерівномірне виконання плану. Відмінне виконання плану спостерігається лише по окремих місяцях, так продуктами підприємства «Перший столичний хлібозавод» план виконувався на 100% у березні та вересні 2016 року, «Агробізнес» – у жовтні 2016, «УкрЕкоХліб» – у липні та жовтні 2016 і у травні та липні 2017, «Київхліб» – у грудні 2017.

Розглядаючи показники групи молочних виробів ми бачимо, що схожа тенденція виконання плану присутня і у цих постачальників. Найретельніше виконували плани поставок у січні 2016 року продуктами «Рудь», у липні 2017 – «Терра Фуд», у серпні 2016 – «Молочний Альянс» і у вересні 2016 та липні 2017 – «Комо». У всі інші місяці виконання плану було нерівномірним, але було близьким до 100%.

Таблиця 2.6

## Аналіз ефективності товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та його постачальників у 2016 році

Товарна група	Постачальник-виробник	Рівень якості	Примітки	% виконання товаропостачання	Ритмічність поставок	Питома вага логістичних витрат	Рентабельність логістичних витрат	Питома вага у сукупному товарообороті	Кількість зриву поставок за рік	Співвідношення вартості та середньоринкової ціни	Стабільність взаєморозрахунків, балів	Інтегральний показник ефективності товаропостачання	
Хлібобулочні	«Київхліб»	0,83	Лабораторне дослідження	100,39	86,29	0,01	0,21	0,02	1	0,98	5		
Солодощі та кондитерські вироби	«Валенсія»	0,79	Лабораторне дослідження	99,32	96,89	0,05	0,13	0,01	3	0,89	4		
Безалкогольні напої та соки	«Coca-Cola Беверіджис Україна»	1,00	Сертифікат	98,25	95,64	0,03	0,16	0,06	1	1,19	5		
Молочна продукція	«Рудь»	1,00	Сертифікат	100,48	98,23	0,02	0,20	0,01	6	0,96	3		
М'ясні продукти	«Глобинський м'ясокомбінат»	0,75	Лабораторне дослідження	99,57	97,89	0,10	0,34	0,10	12	0,94	3		
Середнє значення		0,87	-	99,60	94,99	0,04	0,21	0,04	4,60	0,99	4,00		
Еталонне значення		1,00	-	100,48	98,23	0,01	0,34	0,10	1,00	0,89	5,00		
Нормоване значення		0,87	-	0,99	0,97	0,24	0,61	0,40	0,22	0,90	0,80		<b>0,71</b>
Ваговий коефіцієнт		0,28	-	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09		

Джерело: розроблено автором за управлінською звітністю ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»



Виконання плану поставок м'ясними виробами також відбувалось нерівномірно. Найкращі річні показники спостерігались у «АПК-Інвест» та «Глобинського м'ясокомбінату» у 2016 році, і становили 100,37% та 100,33% відповідно, у інших постачальників відбувалась невелика недопоставка. Розглядаючи місячні показники ми також бачимо, що виконання плану коливалось. Найбільше невиконання плану відбулось у березні 2016 року «Глобинським м'ясокомбінатом» і становило 88,71%. Також один з найвищих показників невиконання плану в травні 2017 відбувся товарами «АПК-Інвест» – 92,65%.

У групі кондитерських виробів та солодошів по річних показниках найкращі результати виконання плану були у 2017 році товарів «Валенсія» та «Київ-Конті» і становили 100,41% та 100,28% відповідно. Розглядаючи місячні результати – відмінні показники були у липні 2016 та березні 2017 рр. у «Валенсія», у квітні та вересні 2017 – «Деліція» та у травні й серпні 2016 – «АБК». Найвищі показники невиконання плану були в червні та серпні 2016 року продукції «ROSHEN» – які становили 92,65% та 90,57% відповідно; у червні 2016 року «Деліція» – 93,2%; у листопаді та грудні 2017 року «Валенсія» – 94,37% і 93,25%.

З результатів інтегральної оцінки ефективності товаропостачання мережі Ашан (табл. 2.6) видно, що за обраними постачальниками він ледь дотягує до 1 (за розрахунками складає 0,71), тоді як його еталонне максимальне значення в інтегрованому вигляді становить 9, що свідчить про існування значного потенціалу підвищення його ефективності. При чому проведений аналіз ще раз засвідчив, що головними вузькими місцями системи товаропостачання мережі Ашан є управління строками поставки, логістичними витратами та взаєморозрахунками між постачальником та мережевим ритейлером на всьому ланцюгу логістичної цінності у тісній співпраці з метою дотримання балансу інтересів та формування довгострокових конструктивних взаємин у спільному бізнес-середовищі, що відповідно потребує вдосконалення.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

#### **3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення товаропостачання торговельної мережі**

Застосування логістичного підходу відкриває можливості для інтеграції окремих елементів товаропровідного ланцюга, його організаційної, техніко-технологічної, економічної та інформаційної підсистем в єдину систему управління інформаційними та грошовими потоками. Для цього, зокрема, необхідно організувати чітку систему інформаційного зв'язку між всіма суб'єктами системи товаропостачання (постачальниками, складами, роздрібними торговельними підприємствами і транспортними підприємствами) на підставі принципів побудови логістичних інформаційних систем [26, с. 427].

Система управління товаропостачанням на підставі засад інформаційної логістики повинна забезпечувати:

- управління інформаційними потоками під час підготовки та реалізації рішень із закупівлі та збуту (оптового, роздрібного продажу) товарів на основі інтеграції в єдиному центрі управління всіма операціями суб'єкта господарсько-торговельної діяльності з постачальниками і покупцями;
- контроль за виконанням замовлень, графіків доставки і оплати товарів, взаєморозрахунків, наявністю необхідної інформації для ефективної роботи з контрагентами;
- підтримання стандартів автоматизації документообігу;
- систему верифікації операцій для оцінки якості управлінських рішень у сфері товаропостачання і загалом роботи працівників комерційних служб торговельних підприємств та організацій.

Управління товаропостачанням в роздрібних торговельних підприємствах повинно базуватися на виконанні таких основних процесів, як:

- інформаційна підтримка логістичних за своєю суттю операцій з товарними потоками (надходження товарів від виробничих, сільськогосподарських, оптових торговельних підприємств, відпускання товарів зі складів постачальників та складів роздрібної торгівлі, розукрупнення партій товарів, комплектування, інвентаризація, внутрішньо магазинне переміщення тощо);
- організація обліку товарно-матеріальних цінностей у поєднанні з автоматичним відстежуванням надходження товарів у магазини, їхньої реалізації, термінів зберігання товарів (для недопущення втрат товарів через протермінування строків їхньої реалізації);
- автоматичне формування вхідних та вихідних платежів у графіки оплати і отримання інформації про оплату рахунків і накладних контрагентами торговельного підприємства (у разі реалізації товарів в порядку дрібного опту);
- розподіл товарної маси на складах роздрібної торгівлі та в магазинах за окремими партіями;
- створення можливостей для застосування різних методів ціноутворення під час розрахунку ціни товару (наприклад, «FIFO», «LIFO», «середня ціна» тощо);
- автоматичні проведення з оприбуткування товарів, відхилень, браку і порушень асортименту та переведення кількості товарів з однієї одиниці вимірювання в іншу;
- організація товаропостачання на основі єдиного інформаційного потоку та на базі сучасних методологій, які б забезпечували динамічне балансування реалізації та закупівель у підприємстві роздрібної торгівлі.

Реалізація таких завдань на підставі принципів та методів формування логістичних інформаційних систем дасть змогу підвищити рівень організації систем товаропостачання роздрібної торгівлі і забезпечити вирішення важливого соціального завдання торгівлі, пов'язаного із задоволенням потреб населення України в товарах споживчого призначення [26, с. 427 – 428].

За результатами дослідження практики організації товаропостачання в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» нами було визначено, що всі інформаційні потоки, що надходять до системи логістичного управління матеріальними потоками

підприємства в частині заключення договорів на постачання, фіксуються та аналізуються в автоматизованих модулях внутрішньо-мережевої програми «GIMA», що інтегрована з програмою 1С: Підприємство. Разом з тим функціональні обов'язки щодо фіксації у системі «GIMA» фактичного виконання договірних відносин з постачальниками (постачання продукції на розподільчі склади та склади гіпермаркетів) покладено на департамент закупівель та його структурні підрозділи на рівні окремих гіпермаркетів за офіційними супровідними документами та товарно-транспортними накладними внутрішньої форми, що передаються разом з продукцією у необхідному напрямку.

Таким чином, складається парадоксальна ситуація втрати оперативності щодо відслідковування товароруку у межах логістичної системи підприємства, адже товаропостачання через розподільчі центри (транзитні регіональні склади), зменшуючи логістичні витрати на постачання та супровід продукції до полиць гіпермаркету, не інтегровано до загальної автоматизованої системи управління інформаційними логістичними потоками. Така ситуація призводить до прийняття рішень управлінського характеру щодо необхідних обсягів товаропостачання у режимі телефонної та внутрішньо мережної взаємодії між працівниками підсистеми логістики, тобто ставить її у залежність від суб'єктивного фактору. Крім того необхідно враховувати і той факт, що з метою економії логістичних витрат ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» користується послугами аутсорсингу логістичного провайдера ФМ «Лоджистік Дніпро» (FM Logistic Ukraine), тому відсутність автоматизованої системи фіксації та обробки інформації про матеріальні потоки розподільчих центрів створюють додаткові ризики безконтрольного їх використання, хоч цей пункт і прописано у договорі з аутсорсингу. Тому з метою більш жорсткого контролю товароруку розподільчих центрів, що знаходяться на значній віддаленості від центрального офісу та регіональних гіпермаркетів мережі Ашан, а також підвищення оперативності надходження інформації про постачання продукції ми пропонуємо автоматизувати роботу розподільчих складів за допомогою реалізації проекту його автоматизації з використанням адаптованої системи ABM WMS (Warehouse

Management System).

Хмарна WMS система управління складом призначена для безперебійного постачання товарами клієнтів, оцінки наявності товарів, залишків, інформації про рух товарів, збереження товарів, контролю за матеріально-відповідальними співробітниками складу, швидкої і легкої інвентаризації без зупинки складу.

Мета системи – організувати прозорий складський облік за допомогою хмарної системи автоматизації ABM WMS. Цілі WMS: підвищити керованість складського комплексу, зробити процес приймання більш оперативним, розуміти де розташовується товар онлайн, управління швидкопсувними, підвищити швидкість обробки замовлень, оптимізація складських ресурсів (наприклад, площа) тощо.

WMS системи управління складом 1С або на іншій платформі стають потрібними, коли бізнес росте і масштабується. Зазвичай це понад 250 унікальних SKU і більше 1500 м<sup>2</sup> складських площ, а товарообіг більше 25 днів. Також склад може переїжджати і розширюватися. Автоматизована система складського обліку WMS ґрунтується на таких принципах:

- при прийманні товари маркуються штрих-кодами і автоматизована система складського обліку WMS контролює товари за штрих-кодами, осередками. Також під час приймання ведеться облік умов зберігання, таких як температура, вологість, термін придатності, виробник, термін реалізації, постачальник, сумісність з іншими товарами. Місця зберігання розподіляються автоматично;
- автоматичне надходження індивідуальних команд працівникам складу з можливістю контролю виконання завдання, білінгом ресурсів і методикою вирішення проблемних ситуацій;
- надходження аналітики за наявністю, розташуванням товарів в онлайн режимі.

Система автоматизації складу виконує наступні функції: приймання, відвантаження, інвентаризація, комплектація, оприбуткування товарів, упаковка, що враховує вагогабаритні характеристики, ведення документообігу, контроль персоналу складу, швидкий прийом і оприбуткування товарів (також на

відповідальне зберігання), перевірка відповідностей із замовленням, складування автоматичне, з урахуванням використання складської площі, угруповання замовлень, облік по партіях, крос-докінг, завдання на поповнення (штуки / коробки / піддон / неповні піддони) формується автоматично, зберігання інформації про портфель замовлень, відвантаження, що враховує послідовність доставки, маркування, документальний супровід, контроль стану товарів, інвентаризація, підтримка різних методів обліку складу, контроль роботи працівників складу, білінг ресурсів, оптимізація зберігання, швидка ідентифікація місцезнаходження товару.

WMS системи управління складом – окремих і самостійний клас програмних рішень, але взаємопов'язані з обліковими ERP, бувають таких видів:

- WMS початкового рівня для ведення обліку невеликого складу з маленьким асортиментом;
- коробкова WMS для складів з маленьким товарообігом;
- адаптована система, що настроюється і конфігурується, така як ABM WMS, для РЦ, складів з великим асортиментом і товарообігом.

Суттєвою конкурентною перевагою запропонованої автоматизованої системи управління складом є доступ до системи з будь-якої точки світу за допомогою мережі Інтернет, що з технічної точки зору не перевантажуватиме єдиний центральний сервер мережі гіпермаркетів, а отже основні автоматизовані системи, які забезпечують управління та операційну діяльність підприємства, адже досить часто персонал скаржиться на підвисання програмного забезпечення, а це втрати оперативності й потенційного доходу.

Крім того ABM WMS орієнтована на управління складами з високою інтенсивністю, облік високого рівня вантажообігу і великої кількості артикулів дистриб'юторських і роздрібних компаній у сфері FMCG і fashion та ранжування клієнтів і їх вимог до послуг складу відповідального зберігання (3PL), що цілком відповідає умовам функціонування ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Систему реалізовано на таких підприємствах, як Цитрус, Алло, К-маркет, Лоток, Корона, Жжук, Гроші, Космо, Лакс тощо.

В цілому основними перевагами системи ABM WMS є:

- не вимагає купівлі, встановлення і підтримки й сумісна з будь якою обліковою, ERP системою, TMS системою, має можливості з модифікації та вдосконалення;
- облік і контроль всіх операцій складу, правила сумісності товару є можливість налаштувати, зменшення впливу людського фактору;
- в міру розвитку бізнес-процесів користувач може самостійно налаштовувати різні функції без програмування і залучення системного інтегратора.

Автоматизована система управління складом 1С або на будь-якій іншій платформі забезпечує оперативне управління бізнес-процесами складу, такими як топологія, товарна номенклатура, контроль складських операцій для підвищення оборотності складських ресурсів. Автоматизований облік товарів на складі вирішує організаційні та технологічні проблеми управління складами.

Впровадження хмарної системи управління складом дозволяє автоматизувати розміщення товарів з урахуванням важкогабаритних характеристик, дає можливість використовувати різноманітні схеми зберігання, знижує час підбору замовлень, дозволяє провести інвентаризацію без зупинки роботи складу. Основні функціональні області реалізації ABM WMS мають такий склад:

1. *Відбір і відвантаження.* Система автоматизації складу ABM WMS дозволяє планувати замовлення з урахуванням партій і термінів реалізації, придатності по FIFO, LIFO, FEFO; має різноманітні технології складання, упаковки, розміщення, навантаження; передбачає комплектування наборів та обробку проблемних ситуацій (рис. 3.1).

2. *Приймання товарів на склад:* контроль кількості і якості онлайн, перепакування, маркування і формування палет, приймання негабаритних товарів, крос-докінг, ваговий контроль.

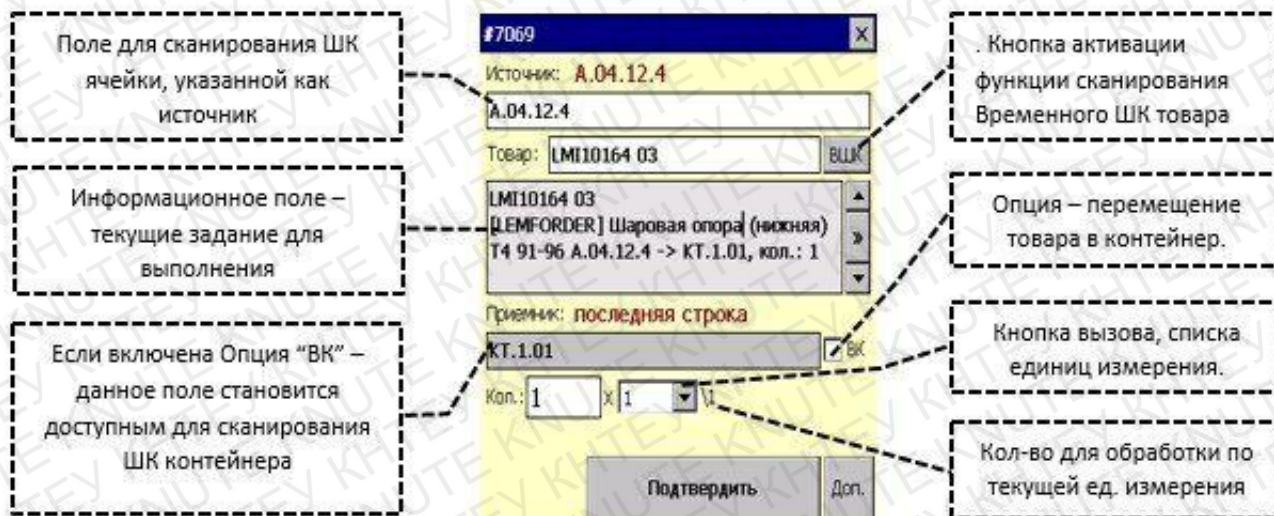


Рис. 3.1. Онлайн ТСД. Операції Відвантаження / відбір в системі АВМ WMS. Джерело: [37]

3. Зберігання. Впровадження АВМ WMS системи управління складом дозволяє організувати будь-які технології та види зберігання (наприклад, адресне зберігання) та забезпечити управління складом на всіх етапах товароруку (рис. 3.2).

Инвентаризация 1 054 от 07.09.2017 9:30:52

Зависать и закрыть | Начать инвентаризацию | Закончить инвентаризацию | Печать

Номер: 1054 | Дата: 07.09.2017 9:30:52 | Склад: | Статус документа: Завершена

Вариант проведения инвентаризации: | КОРРЕКТИРОВАТЬ ОСТАТОК ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ ДОКУМЕНТА

Фильтр ячеек: | Фильтр каталогов: | Фильтр ячеек: | Фильтр ячеек:

Данные инвентаризации | Документы коррекции

Ячейка	Ресурс	Артикул	Номенклатура	Учетный остаток	Количество
P.11.4.3.1	Ресурс №168	24287	МАРЛЕВЫЙ ОТПЕЗ 10к*30см (Белоснежка) тип 17	60	61
P.11.4.2.1	Ресурс №168				
P.11.4.2.2	Ресурс №168				

По серийн, срокам годности

Серия	Срок годности	Учетный остаток	Количество

а) інвентаризація;

Управление складом

Отгрузка | Прием | Ресурсы | К планированию | Инвентаризация плановая | Отгрузка / Отгрузка

В очереди документов - 38/ строк - 439/ шт. - 1 496/ Плановая инвентаризация строк - 126

По всем складам

Класс	Активность	Кол.Заказов	Обработано	Варгта	Номер УС	Контрагент №1	Процент	Приоритет	Способ доставки	Таблица д.	Дата отгрузки	Количество отгружено	Перевоз
KT.01	✓	8	3	KT.01.05	6750140	Контрагент №1		20	СпособДостав	Отгрузка	14.09.2017		
KT.02	✓	7	1	KT.01.01	674939P	Контрагент №1	21	20	СпособДостав	Отгрузка	14.09.2017	5	
KT.03	✓	7	2	KT.01.05	675038P	Контрагент №1	69	20	СпособДостав	Отгрузка	14.09.2017	36	
KT.04	✓	7	1	KT.01.07	674961I	Контрагент №1	43	20	СпособДостав	Отгрузка	14.09.2017	20	
KT.05	✓	6	1	KT.01.01		Контрагент №1 813			СпособДостав	Отгрузка	13.09.2017		
KT.07	✓	4	1	KT.01.02	674532D	Контрагент №1	100	60	СпособДостав	Отгрузка	13.09.2017	215	
KT.08	✓	7	3	KT.01.03	674825D	Контрагент №1	100	60	СпособДостав	Отгрузка	13.09.2017	21	
KT.09	✓	7	1	KT.01.04	674887D	Контрагент №1	100	60	СпособДостав	Отгрузка	13.09.2017	111	
итого		99	24										

№ строки | Артикул | Номенклатура | Категория | Количество | Количество отгружено | Ресурсы

1 | 23299 | МПДРАКОФ амс, 100м\*5 мил №10 | ТАБ | 1,000 | |

б) управління складом;





ланцюжку за рахунок розуміння характеристик товару: термін придатності, дата виробництва, ідентифікатор клієнта, серійний номер, склад партії.

5. *Гнучка система звітності.* Налаштовані базові звіти з можливістю побудови за різними параметрами, друк звітів (рис. 3.3).

The screenshot shows the 'ABC Анализ' (ABC Analysis) window. It includes a header with 'Сформировать' (Generate) and 'Настройки...' (Settings). Below are filters for 'Период' (Period: This month), 'Объем класса А' (Volume class A: 70), 'Операция над товаром' (Operation on goods: Unloading), and 'Объем класса В' (Volume class B: 20). A 'Расчётный Класс ABC' (Calculated ABC Class) section is also present. The main part of the window is a table with the following data:

№ п/п	Номенклатура	Текущий класс ABC	Количество операции	Расчётный Класс ABC
2 289	МИДОКАЛМ табл. 150мг №30	A	13	B
2 290	ГЕКСИКОН сусл. ват. 16мг №10	A	13	B
2 291	МЕВЕРИН капс. 0,2г №30	A	13	B
2 292	ПРЕДНИКАРБ-Д мазь 15 г туба	A	13	B
2 293	ТЕРЖИНАН ват. табл. №10	A	13	B
2 294	ПШЖИ СПРЕЙ наз Гипергон 2,1% 100мл	A	13	B
2 295	Н-КА ЭВКАЛИПТА фл. 25мл (Житом.ФФ)	A	13	B
2 296	РЕПОЛИГЛУКИН фл. 200 мл	A	13	B
2 297	НОРМОВЕН таб. п/о №60	A	13	B
2 298	СТОМАТОЦИТ фл. 100 мл	A	13	B
2 299	Презв VIVA №12 ультразвуки	A	13	B
2 300	ДОЛБЕЕНЕ гель 20 г	A	13	B
2 301	PR ALD DISCREET Deo Breeze №20	A	13	B
2 302	Злцетка Colgate Classic Plus Medium 1+1	A	13	B
2 303	ЗОЛМИГРЕН табл.п/о 2,5мг №10	A	13	B
2 304	ТАУРИН БИОАКТИВ капс. №50 (Элит-фарм)	A	13	B
2 305	ВИСАКОДИЛ свечи 0,01 г №10	A	13	B
2 306	ОКСИТОЦИН амп. 1 мл (5 Ед.) №10	A	13	B

Рис. 3.3. Проведення ABC аналізу товарно-матеріальних запасів складу в системі АВМ WMS. Джерело: [37]

6. *Топологія складу.* Автоматичне створення адрес місць зберігання (букви, цифри), розробка різноманітних комбінацій адресних ідентифікаторів, інтеграція в систему адресного зберігання.

Ефективність управління складським комплексом підвищується при комплексному підході: автоматизація складу, контроль і аналіз бізнес-процесів і можливостей. Результатом використання системи WMS в умовах ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» стане покращення таких процесів та показників складської підсистеми системи товаропостачання роздрібного торговельного підприємства як:

1. Контроль товарних залишків, руху товару, завантаження персоналу, завантаження складських площ.
2. Оптиміальне розміщення товарів, логічне зонування, раціональне використання складських потужностей.
3. Збільшення пропускної здатності складу.

4. Скорочення витрат на зберігання товарів, зниження збитків від неправильного зберігання і псування.
5. Зменшення впливу людського фактора, підвищення якості роботи співробітників складу.
6. Оптимізація пересувань складської техніки і персоналу по складу, мінімізація простоїв.
7. Можливість управління територіально розподіленими складами.
8. Структуровані і контрольовані процеси приймання і відвантаження. Дотримання термінів поставки.
9. Додатковий інструмент для виявлення вузьких місць, можливостей оптимізації, аналізу діяльності складу.

Таким чином, ABM WMS – це хмарне рішення, працює за схемою SaaS, а значить ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» не несе додаткових витрат, пов'язаних з установкою додаткового обладнання (сервера тощо) і підтримкою системи. Система інтегрується з усіма ERP і обліковими системами, а також впроваджена і успішно працює в різних країнах, як у великих міжнародних холдингах, так і в невеликих локальних компаніях.

За прогнозними оцінками впровадження адаптованої автоматизованої системи ABM WMS за середньо ринковою вартістю 32690 грн. в умовах ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» дозволить підвищити сукупну ефективність використання складських приміщень розподільчих центрів з 86% до 95%, скорочення витрат на зберігання товарів та зниження збитків від неправильного зберігання і псування, тобто нестач (лишків) та неліквідів на 5%, прискорити оборотність товарно-матеріальних цінностей та скоротити тривалість їх обороту. У грошовому еквіваленті це дозволить збільшити виручку приблизно на 1500 млн. грн. до ймовірного рівня 7000 млн. грн., скоротити складські логістичні витрати, а отже й собівартість реалізації продукції, приблизно на 20 млн. грн. до ймовірного рівня 3300 млн. грн. Таким чином зростуть рентабельність продажів та продукції в цілому.

### **3.2. Визначення конкурентоспроможних постачальників та оптимізація каналів поставки товарів**

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи вже було визначено, що основними каналами товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є переважно прямі вітчизняні постачальники та виробники продукції, власний імпорт та виробництво. На сьогодні у базі постачальників підприємства міститься інформація про 1500 постачальників продовольчої та непродовольчої товарної груп, відносини з якими вибудовуються на договірній довгостроковій основі.

Первинна оцінка якості постачальників, їх рейтингування за окремими критеріями відбору відбувається на основі збору первинної інформації з заповнених ними анкет, що розглядаються комітетом з відбору постачальників, та безпосередньої оцінки якості наданих ними зразків продукції з врахуванням наявності вітчизняних або міжнародних сертифікатів якості, результатів лабораторних експертиз тощо. Оцінка якості та конкурентоспроможності вже існуючих у базі постачальників мережі Ашан здійснюється за окремими показниками, наприклад, сукупних логістичних витрат на постачання, вартості продукції, рентабельності постачальника, ступеня відповідності продукції заявленій у підтверджуючих документах якості, відсотку виконання плану товаропостачання, наявності випадків зриву строків постачання, відсотку непридатної для споживання продукції у сукупних поставках, ступеня зручності здійснення взаєморозрахунків (електронні платежі), можливість надання товарного кредиту, дотримання умов щодо підтвердження відправки партії та календарного планування поставок тощо. Особливо слід відмітити поточний контроль якості продукції постачальників у мережі Ашан. Так, щомісяця Ашан проводить лабораторні та мікробіологічні дослідження продукції власного виробництва у ОВМ СЕС та «Екомедсервіс». Крім того у штаті кожного гіпермаркету Ашан є власний штатний лікар загальної гігієни та ветеринарний лікар, які здійснюють періодичний вибіркового контролю якості продукції та слідкують за дотриманням умов гігієни персоналом підприємства [8].

На жаль, сьогодні у підприємства відсутня єдина комплексна оцінка конкурентоспроможності постачальників, їх рейтингування та вчасна заміна новими більш професійними, що є одним з головних логістичних принципів у роботі департаменту закупівель ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Рішення про зміну постачальника приймається на базі ретроспективного досвіду взаємодії з ним, врахуванні окремих кількісних показників зазначених вище та більш за все під впливом власної суб'єктивної думки на тлі емоційного стану. Тож, враховуючи це, ми пропонуємо методику інтегральної оцінки та рейтингування постачальників мережі Ашан в автоматизованому режимі шляхом її прописання у вигляді програмного коду у модулі управління постачанням, що є основним автоматизованим робочим місцем працівників департаменту закупівель ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Розглянемо алгоритм запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності постачальників мережі Ашан та їх рейтингування більш детально:

1. Визначитись з конкретним переліком показників та їх групуванням. З цією метою ми дослідили первинну анкету оцінки якості постачальника й пропонуємо використовувати групування показників за критерієм окремих стадій взаємодії у розрізі окремих показників, зокрема:

– *ресурсний потенціал*: складські площі, середній товарооборот на одного клієнта, максимальна вантажомісткість транспортної одиниці, рівень кваліфікації логістичного персоналу (частка складського та транспортного персоналу з середньо-спеціальною та вищою освітою), наявність штрих-коду продукції (1 – так, 0 – ні);

– *показники якості постачання*: рентабельність логістичних витрат продукції постачальника, рівень якості продукції (наявність сертифікату, лабораторного висновку, в тому числі відсоток продукції на повернення в сукупних поставках), середня оцінка постачальника за оцінкою закупівельного та складського персоналу, співвідношення найнижчої ціни товару-аналога за підтвердженими якісними характеристиками на ринку та ціни постачальника, рівень виконання

договірних умов (1 – відношення сумарної кількості поставок з порушенням хоча б однієї умови договору до загальної кількості поставок за період), категорія ризику (товарооборот до 75 млн. грн. / рік – 0,80, до 7 млрд. грн. – 0,50, до 25 млрд. грн. – 0,15 за умов нормативу на рівні 0,10);

– *якість взаєморозрахунків*: наявність системи електронних розрахунків, термін надання товарного кредиту (відстрочки платежу), передбачена можливість повернення продукції, строк реалізації якої закінчується, період протягом якого продукція може бути повернута постачальнику, система оплати продукції за бальним принципом (авансова – 2, за фактом постачання – 8, товарний кредит – 10 за нормативу 10).

2. Провести нормування показників та їх рейтингування за ступенем впливу на управлінське рішення щодо вибору постачальника. У першому випадку мова йде про приведення всіх показників до одновимірного вигляду шляхом їх співставлення з нормативним показником за формулами 3.1 або 3.2:

$$x_i^+ = \frac{x_i}{x'}, \quad (3.1)$$

$$x_i^- = \frac{x'}{x_i}, \quad (3.2)$$

де  $x_i^+$  ( $x_i^-$ ) – нормований показник за умов позитивного (негативного) впливу критерію на конкурентоспроможність постачальника, долях одиниці;

$x_i$  – фактичне значення показника;

$x'$  - нормативне значення.

Варто зазначити, що на цьому етапі, працівникам департаменту закупівель необхідно визначити нормативні значення вищеназваних показників у розрізі окремих товарних груп, виходячи з цільових показників розвитку системи товаропостачання, закріпити їх документально у регламенті закупівель, а програмістам прописати можливість їх адміністративної зміни у випадку внесення змін до останнього. Крім того варто рейтингувати визначені показники за ступенем впливу на вибір постачальника та присвоїти їм вагові коефіцієнти в межах 1 у розрізі груп. Те ж саме зробити і по відношенню до груп.

3. Розрахувати рівень конкурентоспроможності постачальника можна за класичною інтегральною оцінкою у вигляді формули 3.3:

$$I = \sum_{i=1}^n x_i^+ (x_i^-) \times a, \quad (3.3)$$

де  $I$  – частинний (інтегральний) показник групи показників (конкурентоспроможності постачальника), долях одиниці;

$x_i^+ (x_i^-)$  – нормований показник за умов позитивного (негативного) впливу критерію на конкурентоспроможність постачальника, долях одиниці;

$a$  – ваговий коефіцієнт показника (групи показників), долях одиниці.

Доцільно зазначити, що для реалізації даної методики в автоматизованому режимі необхідно створити онлайн форму первинного та щорічного опитування постачальника з авторизацією його особистого доступу до внесення даних та їх підтвердження у паперовому вигляді з власною печаткою, прив'язати окремі первинні дані для розрахунку до автоматизованого модулю управління закупівлями для автоматичного підтягування даних, створити підтягування кількості згадувань постачальника у вирішенні конфліктних питань та проблем у внутрішньо мережній програмі постановки та виконання операційних завдань типу CRM, прописати формули розрахунку показників до модулю оцінки конкурентоспроможності постачальника.

4. Встановити межі лінгвістичної оцінки рівня конкурентоспроможності постачальника та рейтингування постачальників з підсвіткою. Ми, враховуючи те, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є частиною міжнародної групи компаній, пропонуємо встановити їх на такому рівні:  $I \leq 0,5$  – низький рівень (червоний колір),  $0,5 < I \leq 0,8$  – середній рівень (жовтий колір),  $I > 0,8$  – високий рівень (зелений колір). За результатами оцінки та рейтингування прийняти аргументоване рішення щодо внесення змін до бази постачальників мережі Ашан. При цьому варто зазначити, що така оцінка постачальників не повинна

проводитись виключно централізовано, а й на місцях за ієрархічним принципом, при чому узагальнений показник мережі за своєю природою має бути простим середньоарифметичним узагальненням окремих інтегральних показників всіх гіпермаркетів мережі.

Таким чином, запропонована методика оцінки конкурентоспроможності постачальників гіпермаркетів Ашан та їх рейтингування дозволить не лише оптимізувати існуючу у підприємства їх базу, а й оптимізувати канали постачання у розрізі окремих товарних груп. Так, наша методика була апробована на кількох товарних групах в одному з гіпермаркетів Ашан м. Києва. Результати отриманих оцінок та рейтингування його постачальників представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Результати оцінки конкурентоспроможності постачальників гіпермаркету Ашан (м. Київ) та їх рейтингування за інтегральною методикою (витяг)**

Товарна група	Постачальник	Канал постачання	Тип постачальника	Інтегральний показник конкурентоспроможності
Молочна продукція	Галичина	пряма поставка	національний	0,89
М'ясна продукція	АПК-Інвест	пряма поставка	регіональний	0,83
Хлібобулочні вироби	Київхліб	пряма поставка	локальний	0,82
Кондитерські вироби	Roshen	пряма поставка	національний	0,81
Кондитерські вироби	Бриошь	пряма поставка	локальний	0,67
Молочна продукція	Яготинський	пряма поставка	регіональний	0,65
Хлібобулочні вироби	Італімпорт	дистрибуція	імпортний	0,63
М'ясна продукція	Миронівський хлібопродукт	пряма поставка	національний	0,63
Молочна продукція	Злагода	пряма поставка	регіональний	0,61
Кондитерські вироби	Пан марципан	пряма поставка	регіональний	0,57
Молочна продукція	Ферма	пряма поставка	регіональний	0,53
М'ясна продукція	Глобинський м'ясокомбінат	пряма поставка	регіональний	0,49
Хлібобулочні вироби	Черкасихліб	пряма поставка	регіональний	0,48

*Джерело: управлінська звітність гіпермаркету Ашан (м. Київ)*



З результатів отриманої оцінки (табл. 3.1) в процесі апробування запропонованої методики у практиці одного з гіпермаркетів Ашан (м. Київ) ми дійшли висновку, що підприємство орієнтоване на регіональних та в меншій мірі на локальних, національних, імпортних постачальників, співвідношення між якими в динаміці за всією мережею Ашан протягом 2014-2016 рр. представлено на рис. 3.4.

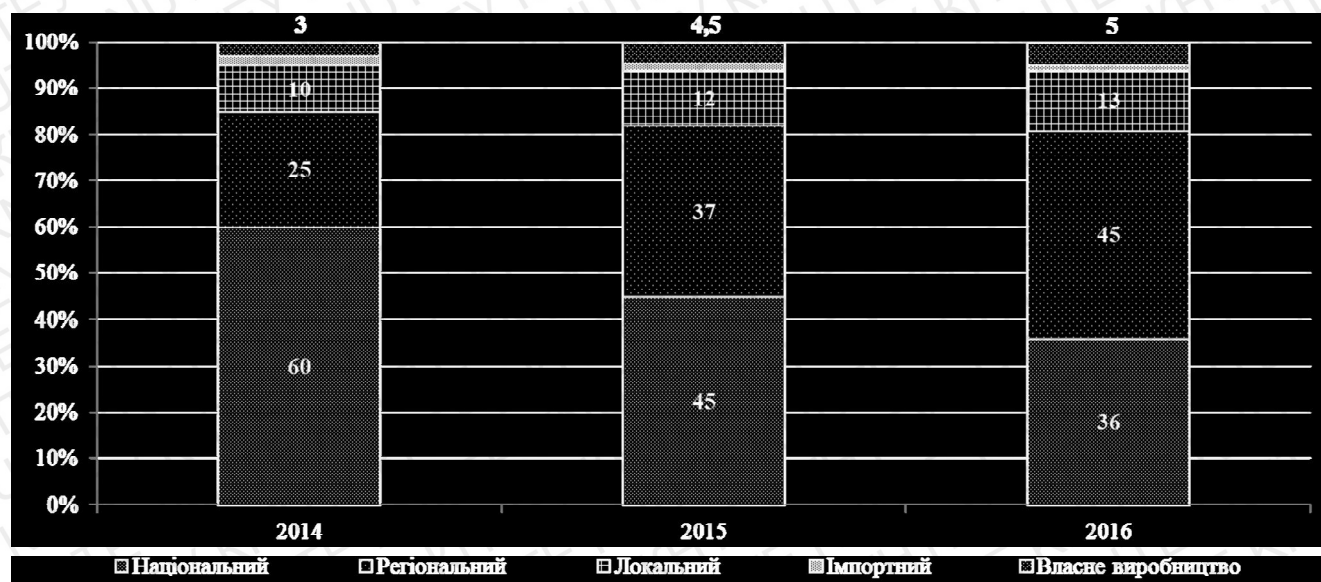


Рис. 3.4. Динаміка структури постачальників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за типом у 2014-2016 рр. Джерело: управлінська звітність Ашан

Хоча в частині локальних постачальників ситуація обумовлена не відсутністю бажання співпраці з ними (показники рентабельності логістичних витрат у них найвищі), а банальною невідповідністю вимогам якості, що висувуються та відсутністю її документального підтвердження. Винятком, про який вже згадувалось, можна вважати пілотний проект співпраці Київського регіону гіпермаркетів з локальними фермерськими господарствами, що є досить прогресивним у Європейських країнах у межах концепції екологічно чистої та натуральної продукції, яку Ашан намагається реалізувати у вітчизняних реаліях. Разом з тим в цілому склад постачальників є середнім за рівнем конкурентоспроможності, що не дивно, оскільки практично всі вони регіональні, а канал постачання, що використовується прямо залежить від товарної групи,

наприклад у товарній групі кондитерських та хлібобулочних виробів пріоритетним є використання прямого локального каналу постачання, тоді як для постачання молочної та м'ясної продукції цілком підходить прямий регіональний канал постачання. З результатів рейтингування також бачимо, що база постачальників може бути оптимізована шляхом виключення Глобинського м'ясокомбінату та Черкасихліб, як таких постачальників, що зовсім не відповідають критеріям професійного контрагента. Отже, запропонована методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства є цілком прийнятною для умов ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

### **3.3. Підвищення ефективності механізму управління процесом поставки товарів**

У попередніх дослідженнях нами вже було визначено одне з вузьких місць товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» – це відірваність розподільчих центрів від загальної автоматизованої системи товаропостачання, але це не єдина проблема, є ще проблема організаційного характеру, вирішення якої ми запропонуємо. Крім того, в процесі виявлення проблем організації товаропостачання у мережі Ашан нами було визначено, що керівництво мережі нагальною проблемою вважає пошук професійних регіональних транспортних перевізників та скорочення рівня транспортних логістичних витрат, не рахуючи якості вітчизняних доріг та нормативно-правового забезпечення транспортних перевезень, на що вплинути, на жаль, воно не в змозі.

Тож, враховуючи виявлені вузькі місця, пропонуємо для їх усунення наступні заходи з вдосконалення механізму товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за наступними напрямками: реалізація кільцевого логістичного постачання товарів з щоденним графіком поставки з центром у РЦ м. Дніпро й комбінованого для інших груп товарів, та реалізація на базі РЦ м. Дніпро концепції єдиного складу відвантаження. Розглянемо їх більш ґрунтовно.

У класичних підходах до організації товаропостачання мова йде про те, що

в умовах централізованої доставки товарів на підприємство, що здійснюється силами та засобами постачальників, найбільш доцільною є кільцева форма доставки товарів, а при децентралізованій, однією з ознак якої науковці називають використання власного транспорту для доставки, – маятникова або лінійна. Кільцевий маршрут дозволяє більш повно використовувати вантажопідйомність транспорту, скоротити транспортні витрати, прискорити повернення тари.

Досліджуючи особливості складання маршрутів постачання товарів з розподільчого центру до гіпермаркетів, ми визначились з тим, що департамент транспортної логістики схильний використовувати лінійні (маятникові) маршрути постачання товарів, притаманні децентралізованій формі постачання, обґрунтовуючи своє рішення тим, що поставка товарів до гіпермаркету відбувається власними транспортними ресурсами підприємства й в умовах договору з постачальниками чітко прописана умова поставки товару лише до розподільчого центру. Ми не зовсім згодні з подібною позицією, оскільки мережі Ашан в зв'язку з використанням РЦ, на нашу думку, притаманна комбінована форма постачання, адже для зовнішніх контрагентів він є споживачем, а для внутрішньої мережі регіональних гіпермаркетів постачальником.

Тож ми вважаємо, що застосування кільцевої форми товаропостачання регіональних гіпермаркетів є досить виправданим в умовах мережі Ашан, але з врахуванням певних особливостей, зокрема:

– по-перше, сьогодні на ринку транспортних перевезень діють обмеження щодо важкогабаритності перевезень, тому кільцеву форму постачання більш доцільно застосовувати до товарів з щоденним графіком постачання (хлібобулочна, кондитерська продукція, молочна продукція тощо), що по суті у обсягах щоденної торгівлі всіх гіпермаркетів найбільш відповідає нормативним обмеженням за важкогабаритністю перевезень. У випадку інших товарних груп доцільним є комбінування кільцевої та маяткової форм товаропостачання;

– по-друге, організація кільцевої форми постачання, на нашу думку, найбільш економічно вигідна для РЦ м. Дніпро, що знаходиться в центрі мережі постачання Ашан у практично рівномірній віддаленості від всіх регіональних гіпермаркетів

мережі. Проте, враховуючи те, що найбільша концентрація гіпермаркетів Ашан в Київському регіоні з двома розподільчими центрами, доцільно організувати кільцеве постачання з них, а з РЦ м. Дніпро лише ці розподільчі центри;

– по-третє, реалізація кільцевої форми постачання з РЦ м. Дніпро та двох інших РЦ дозволить вирішити питання пошуку транспортного забезпечення на регіональному рівні, що часто не відповідає анонсованому рівню якості.

Таким чином, департамент транспортної логістики обмежить формування бази перевізників двома з 8 регіонів присутності, тобто стабілізує її, що потенційно відіб'ється і на підвищенні рівня якості транспортування, скоротить транспортні логістичні витрати, час доставки та ризик зриву поставок продукції до гіпермаркетів, підвищить рівень підконтрольності транспортних перевізників та скоротить рівень відхилень від фактичного графіку поставки тощо. Прогнозно використання кільцевої форми товаропостачання дозволяє скоротити рівень транспортних логістичних витрат приблизно на 45%, а час поставки на 35%. Якщо повернутись до поточних показників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», то економічною мовою, запропонована форма товаропостачання може бути оцінена у скороченні на 592,2 млн. грн. транспортних логістичних витрат та часу постачання на 7,7 годин, тобто перенесення поставок з нічних годин доби, що знизить ризики зриву поставки в частині можливих ДТП з причин втоми водія.

Щодо другого напрямку вдосконалення механізму товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» з реалізації на базі РЦ м. Дніпро концепції єдиного складу відвантаження, то перш за все варто згадати особливість аутсорсингу послуг складської логістики логістичним провайдером в умовах досліджуваного підприємства. З метою скорочення витрат на надання таких послуг ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» використовує комерційну пряму оренду складських приміщень. Тож, на сьогодні РЦ м. Дніпро являє собою 6 орендованих один біля одного складських приміщень приблизно однакової площі, за винятком одного трохи більшого, поділених за товарними групами, постачання та повернення товарів на які відбувається за тим самим товарним принципом, що і організація їх діяльності, що потребує вдосконалення (рис. 3.5).

## РЦ м. Дніпро



Рис. 3.5. Організація товаропостачання розподільчого центру м. Дніпро. Джерело: власна розробка автора

Таким чином, з рис. 3.5 видно, що 6 складів розподілені за товарними групами, при чому найбільшу середню сукупну завантаженість 91% мають продовольчі склади та група непродовольчих складів у частині косметичних засобів та побутової хімії 74%, що цілком відповідає орієнтації гіпермаркету на продовольчу групу товарів та непродовольчу широкого вжитку, які є найбільш затребуваними серед вітчизняних споживачів. Крім того, постачання відбувається за кожним окремим складом і, якщо, наприклад, один постачальник спеціалізується на кількох товарних групах, то водію необхідно проїхати всі потрібні склади, що значно впливає на оперативність роботи, як працівників складу, так і на час безконтрольного перебування постачальника на території складської логістики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Тому для того, щоб прискорити час обслуговування постачальників та оптимізувати витрати часу складського персоналу пропонуємо організувати його роботу за принципами складу єдиного відвантаження (далі – ЄСВ), зображеного на рис. 3.6. Для цього першочерговим є оптимізація складських площ та підвищення рівня їх завантаженості з метою звільнення 3 складу під ЄСВ, зокрема за рахунок виведення асортиментних позицій за рахунок оптимізації бази постачальників, наприклад, Глобинський м'ясокомбінат, відмова від побутової техніки тощо.

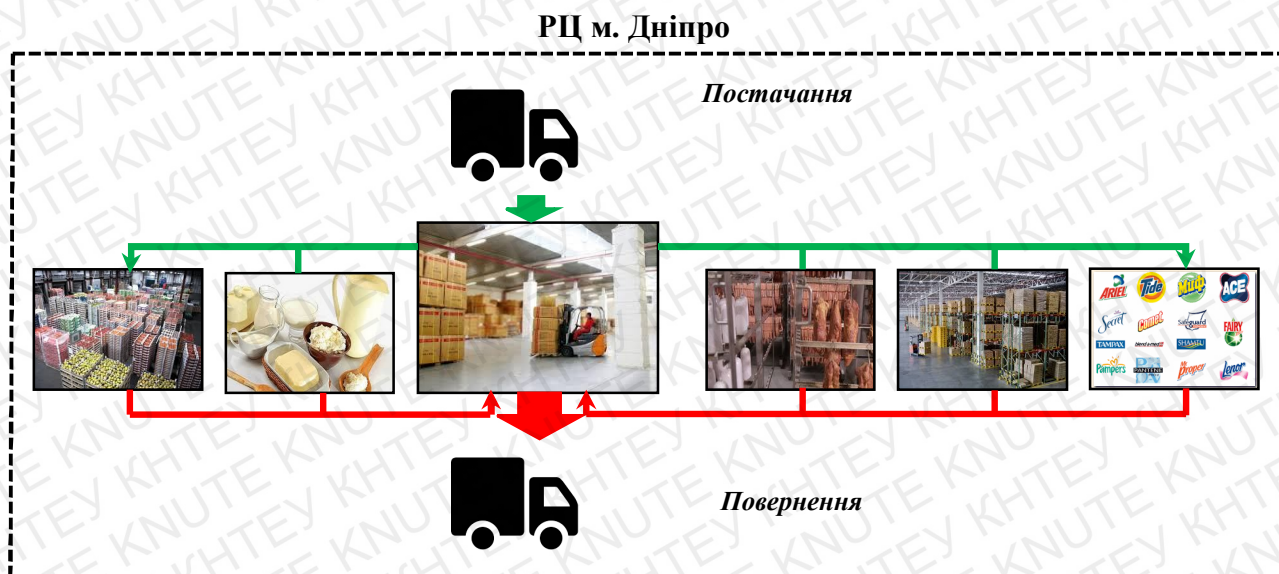


Рис. 3.6. Організація товаропостачання розподільчого центру м. Дніпро за концепцією ЄСВ. Джерело: власна розробка автора

Отже, з рис. 3.6 видно, що концепція ЄСВ полягає у інтеграції зусиль складської логістики з метою отримання синергетичного ефекту, маючи при цьому ряд переваг:

- транспортна черга з автомобілів постачальників перетворюється в організовану чергу класичної системи масового обслуговування, параметри якої у такому варіанті можна виміряти;
- з основних складів зберігання продукції знімається навантаження щодо прийому та видачі товарів на повернення й вони можуть бути більш ефективно залучені до інвентаризації або комплектування більших обсягів товару;
- чітко розподіляється відповідальність за повноту відвантаження товару зі складу (ЄСВ) та пересорти (нестачі) на працівників основних операційних складів тощо.

Варто зазначити, що ніяких додаткових витрат щодо організації роботи ЄСВ ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» не понесе, оскільки мова йде про реорганізацію складської логістики, а не її створення з нуля. Для того, щоб визначитись з доцільністю такого напрямку, проведемо порівняльний аналіз 2 моделей організації роботи складів в умовах функціонування ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (табл. 3.2).

**Порівняння існуючої моделі організації складу  
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та моделі ЄСВ**

Показник	Існуюча модель організації складу	Модель ЄСВ
Час обслуговування автомобіля, год.	1,5	0,30
Кількість працівників складу, чол.	27,0	27,0
Продуктивність працівника операційного складу, тис. грн./чол.	2579,5	3192,3
Середня завантаженість складських приміщень, %	75,5	95,0
Витрати на утримання складу, тис. грн.	394,8	315,8
Пропускна спроможність складу товаропостачання, автомобілів	24	40

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*

Таким чином, за основними операційними показниками, що характеризують ефективність організації товаропостачання на рівні складської логістики, табл. 3.2 видно, що за всіма параметрами модель ЄСВ є кращою за рахунок, зокрема скорочення часу обслуговування автомобіля до 0,30 год на 1,2 год, зростання продуктивності праці працівника операційного складу на 612,8 тис. грн., збільшення середньої завантаженості складських приміщень на 19,5%, що є основою скорочення витрат складу на 79 тис. грн., витрат на зберігання одиниці продукції та прискорення оборотності запасів, більш оперативно проведених інвентаризацій та виявлення нестач (пересортів), зростання пропускної спроможності складу до 40 автомобілів на день.

Отже, проведене дослідження запропонованих шляхів удосконалення механізму організації товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» показало їх абсолютну та відносну ефективність. Крім того, їх зміст не суперечить логістичним принципам товаропостачання мережі Ашан, а сприяє їх повній реалізації в досить складних умовах функціонування підприємства роздрібною торгівлі.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні в Україні поглиблюються дестабілізаційні, кризові процеси, в умовах яких оператори організованого роздрібного ринку, зокрема мережеві ритейлери змушені вживати оперативних заходів щодо оптимізації рівня витрат, зокрема логістичних, пов'язаних з товаропостачанням мережі роздрібних магазинів, що складають найбільшу питому вагу в них, що й визначило актуальність обраної теми нашого дослідження.

Враховуючи визначену вище актуальність та ступінь наукової розробки проблем організації товаропостачання роздрібних торговельних мереж у сучасних умовах функціонування метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних знань та розробка пропозицій щодо удосконалення організації товаропостачання роздрібною торговельною мережею.

Об'єктом дослідження виступав процес товаропостачання підприємств роздрібною торгівлею, а предметом дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів організації товаропостачання торговельною мережею Ашан.

У першому розділі роботи нами були досліджені теоретичні та методичні основи організації товаропостачання роздрібних торговельних мереж, що дозволило нам зробити наступні теоретичні узагальнення:

1. Товаропостачання роздрібною торговельною мережею – це комплекс комерційних і технологічних операцій, спрямованих на доведення товарів до роздрібною торговельною мережею в кількості та асортименті, що відповідають попиту населення. Рациональна організація постачання роздрібною торговельною мережею з урахуванням наведених вимог має базуватися на принципах плановості, безперебійності, ритмічності, оперативності, технологічності та економічності.

2. Організаційно-економічний механізм процесу товаропостачання зводиться до послідовної скоординованої системи, яка складається з певних взаємопов'язаних між собою стадій спрямованих на організацію постачання.

3. Головною особливістю товаропостачання мережевих магазинів є



створення ними розподільчих центрів, які отримують товари від постачальників і розподіляють їх між усіма магазинами роздрібної мережі. Головна функція розподільчих центрів полягає у максимально швидкій комплектації партій товарів і відвантаження їх споживачам.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджувались особливості практики організації товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» з врахуванням конкурентних умов його функціонування та було проведено оцінку його ефективності. В результаті проведеного дослідження ми дійшли наступних висновків:

1. ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», як мережевий магазин, працює на ринку ритейлу або роздрібному ринку України та є складовою частиною світового холдингу Auchan Holding SA, що працює на вітчизняному ринку роздрібною торгівлі з 2007 року. Прямими конкурентами підприємства є АТБ-маркет, Фоззі-Фуд (торговельна мережа «Сільпо»), Метро Кеш енд Керрі Україна, Рітейл Груп (торговельна мережа «Велика кишеня»), Експансія, Фудмережа (торговельна мережа «Велмарт»), Фора, Еко (торговельна мережа «ЕКО-маркет»), Таврія Плюс (торговельна мережа «Таврія Б»), більшість з яких створено у м. Київ. За конкурентною позицією ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» займає 4 місце в рейтингу за фінансовою результативністю та торгівельними площами, програє за своєю мережею торгових точок та регіональним покриттям, оскільки присутнє лише у 8 регіонах України.

2. Проведене дослідження стратегічної позиції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у сегментах класифікованих за ознакою походження торгівельної мережі (вітчизняний чи іноземний статутний капітал), товарних груп, охоплення цінкових груп споживачів (низька, середня, преміум-клас) засвідчило те, що найкращі конкурентні позиції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має у групі продовольчих товарів та парфюмерно-косметичних товарах й побутовій хімії.

3. З результатів розгляду конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» було визнано його більш конкурентоспроможним, ніж АТБ-маркет та Фоззі, що

очевидно пов'язано з більш ефективним управлінням фінансовими ресурсами підприємства та більш повним використанням його ресурсного потенціалу. Єдиним вузьким місцем підприємства є низька ефективність управління витратами.

4. Практика організації товаропостачання в умовах ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» характеризується такими особливими ознаками як:

- підприємство використовує централізовану форму доставки з використанням транзиту через регіональні розподільчі центри, зокрема РЦ (м. Дніпро), перший (м. Бориспіль) та другий (село Тарасівка Київської області) розподільчі центри;

- з метою скорочення строків постачання, економії транспортних витрат мережа Ашан використовує власну систему логістики з використанням аутсорсингових послуг логістичного провайдера та транспортний супровід у регіонах, що ґрунтується на використанні транзитної форми товаропостачання через розподільчі центри, про що вже йшлося раніше;

- в портфелі постачальників мережі Ашан сьогодні відсутні посередники-постачальники, здійснено переорієнтацію мережі з закордонних та крупних національних постачальників на локальних постачальників й розглядаються плани щодо нарощення власного локального виробництва продукції для мінімізації питомої собівартості й ціни одиниці продукції відповідно;

- для скорочення логістичних витрат та витрат на оренду значних торговельних площ у мережі Ашан з 2017 року впроваджено додатковий канал збуту продукції – власний інтернет-магазин.

Головними вузькими місцями системи товаропостачання мережі Ашан є управління строками поставки, логістичними витратами та взаєморозрахунками між постачальником та мережевим ритейлером на всьому ланцюгу логістичної цінності у тісній співпраці з метою дотримання балансу інтересів та формування довгострокових конструктивних взаємин у спільному бізнес-середовищі, що відповідно потребує вдосконалення.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи нами було розглянуто

можливі альтернативи удосконалення організації товаропостачання ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» та проведено їх економічну ефективність, зокрема:

1. За результатами дослідження практики організації товаропостачання в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» нами було визначено, що виконання договірних відносин з постачальниками (постачання продукції на розподільчі склади та склади гіпермаркетів) покладено на департамент закупівель та його структурні підрозділи, тоді як розподільчі центри (транзитні регіональні склади) не інтегровано до загальної автоматизованої системи управління інформаційними логістичними потоками. З метою усунення цього недоліку було запропоновано автоматизувати роботу розподільчих складів за допомогою реалізації проекту їх автоматизації з використанням адаптованої системи ABM WMS (Warehouse Management System). За прогнозними оцінками впровадження адаптованої автоматизованої системи ABM WMS за середньо ринковою вартістю 32690 грн. в умовах ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» дозволить збільшити рентабельність продажів та рентабельність продукції, що в свою чергу може дозволити збільшити виручку приблизно на 1500 млн. грн.

2. В зв'язку з тим, що сьогодні у підприємства відсутня єдина комплексна оцінка конкурентоспроможності постачальників, їх рейтингування та вчасна заміна новими більш професійними, що є одним з головних логістичних принципів у роботі департаменту закупівель ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» нами було запропоновано алгоритм методики інтегральної оцінки та рейтингування постачальників мережі Ашан в автоматизованому режимі шляхом її прописання у вигляді програмного коду у модулі управління постачанням, що є основним АРМ працівників департаменту закупівель ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності постачальників гіпермаркетів Ашан та їх рейтингування дозволить не лише оптимізувати існуючу у підприємства їх базу, а й оптимізувати канали постачання у розрізі окремих товарних груп.

3. Запропоновано використання кільцевого логістичного постачання товарів з щоденним графіком поставки з центром у РЦ м. Дніпро й комбінованого для

інших груп товарів, та реалізація на базі РЦ м. Дніпро концепції єдиного складу відвантаження. У випадку реалізації першого напрямку департамент транспортної логістики обмежить формування бази перевізників двома з 8 регіонів присутності, тобто стабілізує її, що потенційно відіб'ється і на підвищенні рівня якості транспортування, скоротить транспортні логістичні витрати, час доставки та ризик зриву поставок продукції до гіпермаркетів, підвищить рівень підконтрольності транспортних перевізників та скоротить рівень відхилень від фактичного графіку поставки тощо. Прогнозно використання кільцевої форми товаропостачання дозволяє скоротити рівень транспортних логістичних витрат приблизно на 45%, а час поставки на 35%. Якщо повернутись до поточних показників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», то економічною мовою, запропонована форма товаропостачання може бути оцінена у скороченні на 592,2 млн. грн. транспортних логістичних витрат та часу постачання на 7,7 годин, тобто перенесення поставок з нічних годин доби, що знизить ризики зриву поставки в частині можливих ДТП з причин втоми водія.

Другий напрямок реалізації заходів з вдосконалення, за основними операційними показниками показав конкурентність моделі ЄСВ за рахунок, скорочення часу обслуговування автомобіля до 0,30 год. на 1,2 год, зростання продуктивності праці працівника операційного складу на 612,8 тис. грн., збільшення середньої завантаженості складських приміщень на 19,5%, що є основою скорочення витрат складу на 79 тис. грн., витрат на зберігання одиниці продукції та прискорення оборотності запасів, більш оперативно проведених інвентаризацій та виявлення нестач (пересортів), зростання пропускної спроможності складу до 40 автомобілів на день.

Отже, проведене дослідження запропонованих шляхів удосконалення механізму організації товаропостачання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» показало їх абсолютну та відносну ефективність. Крім того, їх зміст не суперечить логістичним принципам товаропостачання мережі Ашан, а сприяє їх повній реалізації в досить складних умовах функціонування підприємства роздрібною торгівлі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України № 2210-III від 11.01.2001 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
2. Азарян О. М., Загорна Т. О. Діагностика галузевих характеристик конкуренції в роздрібній торгівлі [Текст] / О. М. Азарян, Т. О. Загорна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 2(49). – Ч. 2. – С. 133 – 140 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/147038303.pdf>.
3. Апопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України: ефективність взаємодії [Текст]: монографія / В. В. Апопій. – Львів: Вид-во Льв. комерц. акад., 2007. – 368 с.
4. Апопій В. В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України [Текст] / В. В. Апопій // Вісн. Дон. Держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2005. – № 4. – С. 50 – 55.
5. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі [Текст]: Підручник; 3-тє вид./ за редакцією Апопія В. В. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.
6. АТБ-маркет: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.atbmarket.com/trademark/garanty>.
7. Ашан поглинув конкурента [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20173483-ambicijni-plani-ukrayinskij-ashan-poglinuv-konkurenta>
8. Ашан Україна: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.auchan.ua/ua>.
9. Ашан: чим менше підприємство-постачальник - тим вищі ризики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://propozitsiya.com/ua/ashan-chym-menshe-pidpryemstvo-postachalnyk-ty-m-vyshchi-ryzyky>.
10. Банько В. Г. Логістика [Текст]: Навчальний посібник, 2-ге вид., перероб. /

В. Г. Банько. – К.: КНТ, 2007. – 332 с.

11. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу [Текст]: навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К.: Знання, 2011. – 495 с.

12. Велика Кишеня: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kishenya.ua/ua/>.

13. Виноградова С. Н. Організація комерційної діяльності [Текст]: навч. посіб. / С. Н. Виноградова, С. П. Гурська, О. В. Пігунова та ін. За заг. ред. С. Н. Виноградової. – Мн.: Виш. шк, 1997. – 464 с.

14. Вікіпедія. Ашан Україна [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ашан\\_Україна](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ашан_Україна)

15. Голошубова Н. О. Організація і технологія торгівлі спожитковими товарами [Текст]: навч. посіб. / Н. О. Голошубова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 272 с.

16. Голошубова Н. О. Організація торгівлі [Текст]: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. О. Голошубова. – 2-ге вид., переробл. та доп. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.

17. Група компаній Фоззі: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.fozzy.ua/ua/>

18. Дідківська Л. І. Сучасний розвиток конкурентного середовища ринку споживчих товарів України [Текст] / Л. І. Дідківська // Банківська справа. – 2009. – № 2. – С. 48 – 66.

19. ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять; введ. 2005.07.01 [Текст] – К.: Держспоживстандарт України, 2005. – 33 с.

20. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики [Текст]: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.

21. Еко-маркет: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eko.com.ua>.

22. Ільченко Н. Б. Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі: дис. ... доктора екон. наук: 27.09.17 / Ільченко Наталія Борисівна. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2017. – 382 с.

23. Ільченко Н.Б. Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі в контексті реалізації стратегії розвитку оптової торгівлі [Текст] / Н.Б. Ільченко // Соц.-екон. розвиток регіонів в контексті міжнар. інтеграц. – 2016. – № 23 (12). – Т. 2. – С. 92–98.

24. Історія бренду Ашан [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ledigital.ru/branding/auchan-history>

25. Карий О. І. Умови формування логістичних витрат [Текст] / Карий О. І. // Проблеми економіки і управління / Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – №425. – Львів.: Національний університет «Львівська політехніка», 2001. – С. 329-334.

26. Ковальчук С. М. Інформаційна логістика та удосконалення процесів товаропостачання роздрібною торговельною мережі [Текст] / С. М. Ковальчук // Львівський політехнічний національний університет. – 2015. – № 1. – С. 422 – 428.

27. Ковальчук С., Міценко Н., Міщук І. Сучасні проблеми організації товаропостачання суб'єктів комерційного бізнесу [Текст] / С. Ковальчук, Н. Міценко, І. Міщук // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: Матеріали Всеукр. наук.- практич. конф. (17 –19 травня 2005 р. м. Ялта) – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 310 с. – С. 174 – 177.

28. Коноваленко В. М. Методичні підходи до оцінки закупівельної діяльності торговельного підприємства [Текст] / В. М. Коноваленко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №3(94). – С. 99-105.

29. Костусев О. О. Малий бізнес та формування конкурентного середовища [Текст] / О. О. Костусев // Формування ринкових відносин в Україні : Зб. наук. пр. – К., 2004. – № 6 (37). – С. 80 – 85.

30. Лагутін В. Д. Конкурентна політика держави в умовах трансформації національної економіки [Текст]: монографія / А. Г. Герасименко, Л. С. Головка, Л. І. Дідківська та ін. За заг. ред. В. Д. Лагутіна. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 307 с.

31. Лігоненко Л. О. Споживчий ринок України: методологія дослідження та регулювання [Текст]: монографія / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-

т, 2007. – 379 с.

32. МЕТРО Кеш енд Кері Україна: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.metro.ua/about-metro>.

33. Міщук І. Бізнес-логістика в управлінні товаропостачанням [Текст] / І. Міщук // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2 – 3. – С. 462 – 467.

34. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія / [Н. О. Голошубова, О. О. Кавун, В. М. Торопков, О. П. Бегларашвілі, Т. М. Григоренко]; за заг. ред. Н.О. Голошубової. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.

35. Саєнко О. Теоретичні аспекти розвитку організаційно-економічного механізму функціонування підприємства [Текст] / О. Саєнко // Агроінком. – 2008. – № 11 – С. 79 – 82.

36. Сажин І. Як вижити ритейлеру в умовах нової української економіки. І на що робити ставку в розвитку бізнесу / І. Сажин // Forbes Україна. – 2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forbes.ua/ua/opinions/1372185-yak-vizhiti-ritejleru-vumovah-novoyi-ukrayinskoji-ekonomiki>.

37. Система управління складом [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://abmcloud.com/abm-soft/wms/?gclid=Cj0KCQiA2o>.

38. Статистична інформація / Офіційний веб-ресурс Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

39. Топ-10 найбільших торговельних мереж України за сумарною торговельною площею [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-krupnejshih/>.

40. Тридід О. М. Логістика [Текст]: навч. посіб. / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 566 с.

41. Фесюк В. А., Гончаренко Н. І., Кириченко М. Р. Товаропостачання торговельних підприємств [Текст]: Навч посібник / В. А. Фесюк, Н. І. Гончаренко, М. Р. Кириченко. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2003. – 159 с.

42. Фуршет: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://furshet.ua>.



43. Чим живуть українські ритейлери: тренди і результати ринку ритейлу // Українська асоціація ритейлу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rau.com.ua/news/analytics/4392-chemzhivut-ukrainskie-ritejlery-trendy-irezultaty-rynka-ritejla>

44. Як народжувався Ашан [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.chaskor.ru/article/kak\\_rozhdalsya\\_auchan\\_32210](http://www.chaskor.ru/article/kak_rozhdalsya_auchan_32210)

45. Яцишин К. В. Тенденційність підприємств торгівлі України в трансформаційному періоді [Текст] / К. В. Яцишин // Глобальні та національні проблеми економіки Миколаїв. нац ун-т імені В.О. Сухомлинського. – 2015. - №8. – С. 712 – 717.

46. Ящук В. Основні тенденції розвитку роздрібних корпоративних мереж у західному регіоні України [Текст] / В. Ящук // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2011. – Вип. 13. – С. 22 – 26.

47. Борак С. И., Кайструков С. Е., Моргунов А. Ф., Подвиженко И. С. Технология торговых процессов [Текст]: Учебник для кооперативных техникумов / С. И. Борак, С. Е. Кайструков, А. Ф. Моргунов, И. С. Подвиженко / под ред. Борак С. И. – М.: Экономика, 2011. – 264 с.

48. Добровидова М. А. Эффективные технологии повышения лояльности потребителей [Текст] / М. А. Добровидова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 3. – С. 48 – 53.

49. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА – М., 2000. – 312 с.

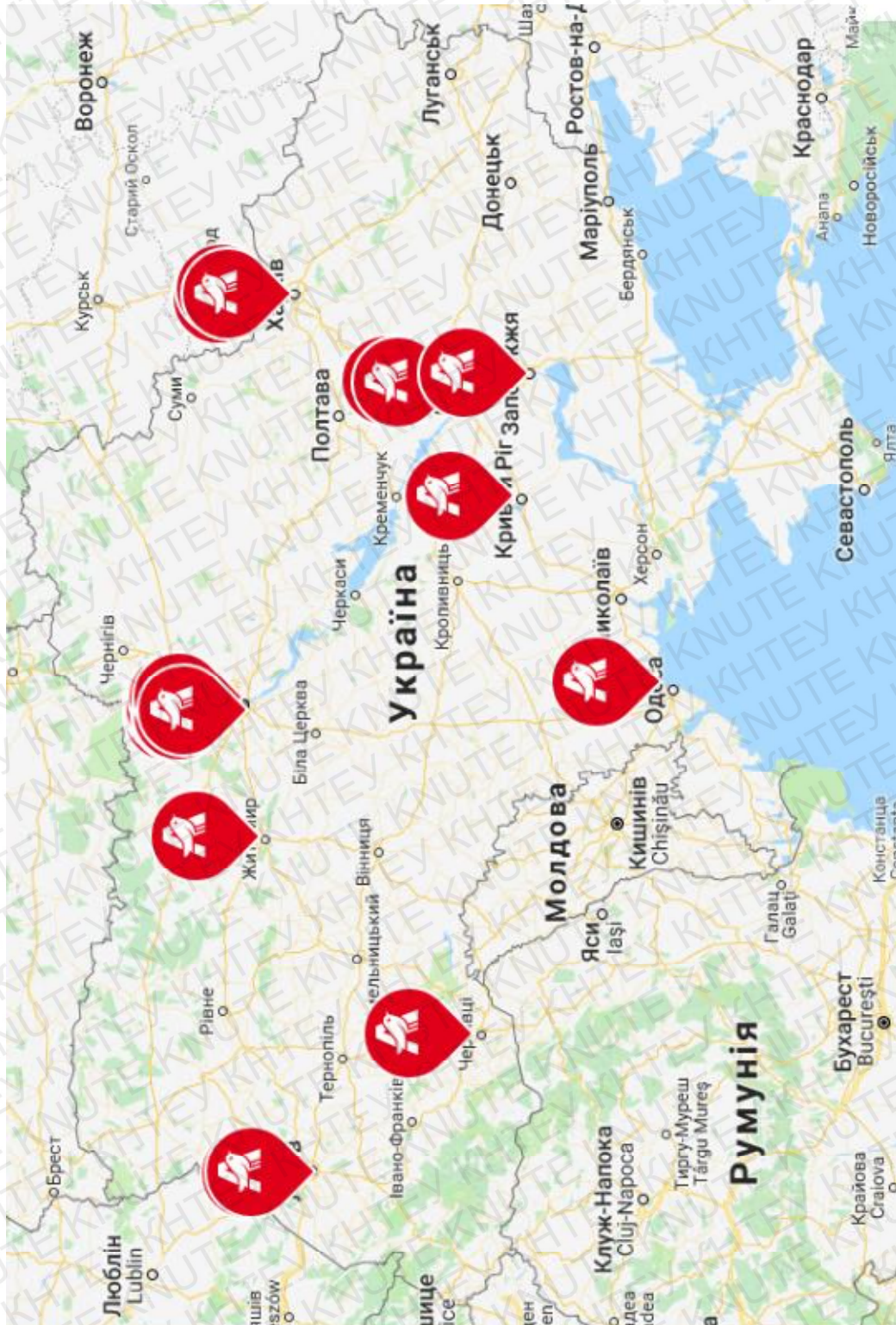
50. Global Powers of Retailing. Transformative change, reinvigorated commerce – Deloitte, 2018. – 48 p.

51. Novus Україна: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://novus.com.ua/uk>.

# ДОДАТКИ

## Додаток А.1

Розташування гіпермаркетів мережі «Ашан Гіпермаркет Україна» на території України



Розташування гіпермаркетів мережі «Ашан Гіпермаркет Україна» у місті Київ



## Анкета нового постачальника мережі «Ашан Україна Гіпермаркет»

Всі поля анкети обов'язкові для заповнення

Якщо пункт не стосується компанії, необхідно відмітити "ні" або "-"

**Ашан**

Відділ Закупівлі

## АНКЕТА ПОСТАЧАЛЬНИКА

НАЗВА ПОСТАЧАЛЬНИКА: \_\_\_\_\_

Дата заповнення: \_\_\_\_\_

Адреса: \_\_\_\_\_

Телефон: \_\_\_\_\_

Факс: \_\_\_\_\_

Генеральний директор: \_\_\_\_\_

Електронна адреса: \_\_\_\_\_

Комерційний директор: \_\_\_\_\_

Електронна адреса: \_\_\_\_\_

Інтернет сайт: \_\_\_\_\_

Рік створення компанії: \_\_\_\_\_

Власники: \_\_\_\_\_

Контактна особа: \_\_\_\_\_

Доб. тел. контактної особи: \_\_\_\_\_

Електронна адреса: \_\_\_\_\_

Об'єм складу: \_\_\_\_\_

Місцезнаходження складу: \_\_\_\_\_

Склад з холодильником чи без: \_\_\_\_\_

## ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВАШІ ПРОДАЖІ

Річний товарообіг у гривнях: \_\_\_\_\_

Хто Ваші основні клієнти? \_\_\_\_\_

\* У ВАШОМУ РЕГІОНІ (які компанії, тип компаній – супермаркети, ринки і т.д.)

В які регіони зможете поставляти? (відмітити необхідне)

Київ

Львів

Одеса

Запоріжжя

Кривий Ріг

\* В УКРАЇНІ (які регіони, компанії, тип компаній – супермаркети, ринки і т.д.)

\* Експорт (в які країни, які компанії і т.д.)

Вкажіть всі потенційні регіони

Основні товари/марки, які Ви продаєте \_\_\_\_\_

Чи випускаєте ви товар під власною маркою, для яких компаній? \_\_\_\_\_

Чи можете випускати товар під власною маркою? \_\_\_\_\_

Чи перебуваєте Ви в комерційній Асоціації або Союзі? \_\_\_\_\_

Ексклюзивні права \_\_\_\_\_

Основні конкуренти у Вашому Регіоні \_\_\_\_\_

Цінове позиціонування Ваших основних товарів \_\_\_\_\_

Ваша доля ринку в Регіоні \_\_\_\_\_

<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВАШЕ ВИРОБНИЦТВО</b>				
Ви є :		Яких товарів:		
Виробником?				
Ваша виробнича потужність в місяць (шт, кг)				
Дистриб'ютором?				
Імпортером?				
З яких країн Ви імпортуєте товар?				
Власний транспорт чи оренда/скільки вантажівок у розпорядженні/вантажівка з холодильником чи ізотермічна?				
Кількість працівників у компанії		Адміністрація		
		Виробництво		
<b>ЛОГІСТИЧНА ІНФОРМАЦІЯ</b>				
Необхідна кількість днів для виконання замовлення				
Частота поставок (обрати варіант)	кожен день	3 рази/тиж	2 рази/тиж	1 раз/тиж
		свій варіант:		
Мінімальний розмір замовлення (обрати варіант)	Коробка	Ряд	Палета	
<b>Вкажіть кількість одиниць продукції у коробці у прайс-листі!!!</b>				
<b>Необхідні документи/сертифікати для постачальників свіжих продуктів</b>				
1. Ветеринарне свідоцтво (Довідка)				
2. Посвідчення про якість або Декларація виробника				
3. Сертифікат відповідності				
4. Експертний висновок (висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи)				
5. Карантинний сертифікат (Акт фіто санітарного контролю) –оригінал				
6. Протокол дослідження на нітрати та нітриди				
7. Медична книжка (водія, експедитора)				
8. Санітарний паспорт на автомобіль				
<b>ЧИ Є ПЛАТНИКОМ ПДВ</b>				
<b>ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ</b>				

Обсяги фактичних та планових поставок товарів за 2016 та 2017 роки  
постачальниками хлібобулочних виробів

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 фактичі, тис. грн.			
	«Перший столичний хлібозавод»	«Агробізнес»	«УкрЕкоХліб»	«Київхліб»
2016	15,3	9,7	8,7	31,7
Лютий	13,3	8,5	8,3	30,8
Березень	13,1	7,4	8	28,5
Квітень	12,4	7,2	7,8	27,9
Травень	11,5	6,7	7,6	24,3
Червень	10,7	5,4	7,3	22,4
Липень	9,6	4,5	7	21,7
Серпень	7,4	4,5	6,7	20,5
Вересень	8,8	5,5	7	24,8
Жовтень	10,4	7,4	7,7	27,5
Листопад	12,3	8,6	8	29,7
Грудень	13,5	11,7	8,2	30,3
Σ	138,3	87,1	92,3	320,1

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 планові, тис. грн.			
	«Перший столичний хлібозавод»	«Агробізнес»	«УкрЕкоХліб»	«Київхліб»
Січень	15,7	10	8,5	32
Лютий	13	8,2	8	30,6
Березень	13,1	7,7	8,3	28
Квітень	12,7	7,5	8	27,5
Травень	11,3	6,2	7,3	24,7
Червень	11	5,7	7,5	22
Липень	9,8	4,7	7	22
Серпень	7,1	4,2	6,5	20
Вересень	8,8	6,2	6,7	24,4
Жовтень	10,3	7,4	7,7	27
Листопад	12,4	8,2	8,2	30,5
Грудень	13,1	12	8	29,8
Σ	138,3	88	91,7	318,5

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

## Продовження додатка В.1

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2017 фактичі, тис. грн.			
	«Перший столичний хлібозавод»	«Агробізнес»	«УкрЕкоХліб»	«Київхліб»
Січень	16,5	10,1	9,3	32,7
Лютий	14,4	9,4	8,6	31,2
Березень	13,7	8,3	8,9	29,4
Квітень	13,4	7,6	8,1	28,6
Травень	12,1	7,1	7,9	25,7
Червень	11,2	6,3	7,5	24,6
Липень	10,2	5,4	7,1	22,7
Серпень	8,1	4,8	6,7	21,2
Вересень	9,1	5,9	8,5	24,3
Жовтень	10,7	7,6	8,6	28,4
Листопад	12,7	9,1	9,1	30,1
Грудень	14,8	12,3	9,6	31,8
Σ	146,9	93,9	99,9	330,7

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Обсяги поставок товарів планові, тис. грн.			
	«Перший столичний хлібозавод»	«Агробізнес»	«УкрЕкоХліб»	«Київхліб»
Січень	17	10,4	9,6	32,9
Лютий	14	9,2	8,4	31,7
Березень	14	8	8,6	30
Квітень	13,6	7,2	8,4	28
Травень	11,8	6,7	7,9	26,5
Червень	11,4	6,8	7,2	24
Липень	10	5	7,1	22
Серпень	8,5	5,3	7	20,8
Вересень	9,4	5,6	8,2	24
Жовтень	10,4	8,4	8,4	28
Листопад	13	9,2	9	29,7
Грудень	13,5	12,1	9,2	31,8
Σ	146,6	93,9	99	329,4

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

## Виконання плану поставок хлібобулочних виробів

Місяць	Коефіцієнт виконання плану 2016,%			
	«Перший столичний хлібозавод»	«Агробізнес»	«УкрЕкоХліб»	«Київхліб»
Січень	97,45	97,00	102,35	99,06
Лютий	102,31	103,66	103,75	100,65
Березень	100,00	96,10	96,39	101,79
Квітень	97,64	96,00	97,50	101,45
Травень	101,77	108,06	104,11	98,38
Червень	97,27	94,74	97,33	101,82
Липень	97,96	95,74	100,00	98,64
Серпень	104,23	107,14	103,08	102,50
Вересень	100,00	88,71	104,48	101,64
Жовтень	100,97	100,00	100,00	101,85
Листопад	99,19	104,88	97,56	97,38
Грудень	103,05	97,50	102,50	101,68
Σ	100,00	98,98	100,65	100,50

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*

Місяць	Коефіцієнт виконання плану 2017,%			
	«Перший столичний хлібозавод»	«Агробізнес»	«УкрЕкоХліб»	«Київхліб»
Січень	97,06	97,12	96,88	99,39
Лютий	102,86	102,17	102,38	98,42
Березень	97,86	103,75	103,49	98,00
Квітень	98,53	105,56	96,43	102,14
Травень	102,54	105,97	100,00	96,98
Червень	98,25	92,65	104,17	102,50
Липень	102,00	108,00	100,00	103,18
Серпень	95,29	90,57	95,71	101,92
Вересень	96,81	105,36	103,66	101,25
Жовтень	102,88	90,48	102,38	101,43
Листопад	97,69	98,91	101,11	101,35
Грудень	109,63	101,65	104,35	100,00
Σ	100,20	100,00	100,91	100,39

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*



Обсяги фактичних та планових поставок товарів за 2016 та 2017 роки  
постачальниками молочних товарів

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 фактичі, тис. грн.			
	«Терра Фуд»	«Молочний Альянс»	«Рудь»	«Комо»
Січень	42,7	38,7	41,3	47,5
Лютий	42,2	38,1	41,1	47
Березень	41,3	39,2	42,7	43,4
Квітень	41,5	38,4	42,3	44,5
Травень	42,1	39,2	42,9	43,7
Червень	40,5	38,7	43,5	42,1
Липень	40,1	37,2	42,7	41,2
Серпень	39,5	38,2	41,5	42,3
Вересень	41,5	39,2	41,9	43,5
Жовтень	42,2	38,7	42,2	44,5
Листопад	43,3	40,1	43,1	45,8
Грудень	44,5	41,2	43,2	46,8
Σ	501,4	466,9	508,4	532,3

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 планові тис. грн.			
	«Терра Фуд»	«Молочний Альянс»	«Рудь»	«Комо»
Січень	42,5	38,3	41,3	48
Лютий	42,3	37,8	40,8	47,5
Березень	42	38,5	41,8	45,3
Квітень	42,3	39,5	42,4	45,2
Травень	41,9	40,2	42,5	43,5
Червень	41	38,5	44	43
Липень	40,6	36,2	43	42,5
Серпень	40	38,2	42	42
Вересень	41	38,6	42,5	43,5
Жовтень	42,6	39,1	43,1	44
Листопад	43	39,5	43,3	44,5
Грудень	44	40,2	43,2	47
Σ	503,2	464,6	509,9	536

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

## Продовження додатка В.3

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2017 фактичі, тис грн			
	«Терра Фуд»	«Молочний Альянс»	«Рудь»	«Комо»
Січень	42,5	39,7	40,2	48,9
Лютий	41,8	38,8	39,5	48
Березень	42,8	39,7	41,2	45,6
Квітень	42,1	39,1	43,3	46,8
Травень	41,8	40,2	41,5	45,1
Червень	41,1	39,3	40,2	44,8
Липень	40,8	38,5	40,9	43,2
Серпень	41,5	39,5	40,5	43
Вересень	42,6	40,2	42,5	45,7
Жовтень	43,7	39,5	43,5	46,8
Листопад	44,5	41,2	42,7	46,9
Грудень	45,9	42,5	41,3	48,1
Σ	511,1	478,2	497,3	552,9

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Обсяги поставок товарів планові тис грн			
	«Терра Фуд»	«Молочний Альянс»	«Рудь»	«Комо»
Січень	43	40	40,6	48
Лютий	41,4	39,2	40,1	46,2
Березень	43	40,2	40,5	47
Квітень	42,5	38,5	42,5	46,8
Травень	42	39,2	41	45,6
Червень	41,5	40,1	40,5	45
Липень	40,8	38,2	40,2	43,2
Серпень	41	39	40	42,5
Вересень	41,8	40	41,5	43,8
Жовтень	42,5	39	42,6	44,8
Листопад	43	40,8	43,2	45,6
Грудень	45	41,6	42,2	47,6
Σ	507,5	475,8	494,9	546,1

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

## Виконання плану поставок молочних товарів

Місяць	Коефіцієнт виконання плану 2016,%			
	«Терра Фуд»	«Молочний Альянс»	«Рудь»	«Комо»
Січень	100,47	101,04	100,00	98,96
Лютий	99,76	100,79	100,74	98,95
Березень	98,33	101,82	102,15	95,81
Квітень	98,11	97,22	99,76	98,45
Травень	100,48	97,51	100,94	100,46
Червень	98,78	100,52	98,86	97,91
Липень	98,77	102,76	99,30	96,94
Серпень	98,75	100,00	98,81	100,71
Вересень	101,22	101,55	98,59	100,00
Жовтень	99,06	98,98	97,91	101,14
Листопад	100,70	101,52	99,54	102,92
Грудень	101,14	102,49	100,00	99,57
Σ	99,64	100,50	99,71	99,31

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*

Місяць	Коефіцієнт виконання плану 2017,%			
	«Терра Фуд»	«Молочний Альянс»	«Рудь»	«Комо»
Січень	98,84	99,25	99,01	101,88
Лютий	100,97	98,98	98,50	103,90
Березень	99,53	98,76	101,73	97,02
Квітень	99,06	101,56	101,88	100,00
Травень	99,52	102,55	101,22	98,90
Червень	99,04	98,00	99,26	99,56
Липень	100,00	100,79	101,74	100,00
Серпень	101,22	101,28	101,25	101,18
Вересень	101,91	100,50	102,41	104,34
Жовтень	102,82	101,28	102,11	104,46
Листопад	103,49	100,98	98,84	102,85
Грудень	102,00	102,16	97,87	101,05
Σ	100,71	100,50	100,48	101,25

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*

Обсяги фактичних та планових поставок товарів за 2016 та 2017 роки  
постачальниками м'ясних товарів

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 фактичі, тис. грн.			
	«Глобинський м'ясокомбінат»	«АПК-Інвест»	«Житомерський м'ясокомбінат»	«Алан»
Січень	61,5	58,4	54	52,7
Лютий	61,1	59,4	53,7	52,1
Березень	62,4	61,5	54,6	53,4
Квітень	62,7	62,3	55,2	53,9
Травень	63,1	61,8	56,4	53,6
Червень	62,7	61,2	55,1	52,9
Липень	62,1	60,5	54,9	53,3
Серпень	62,5	61,1	56,2	53,7
Вересень	63,8	61,5	55,5	54,1
Жовтень	63,4	62,4	53,1	54,6
Листопад	64,8	60,4	54,3	55,1
Грудень	66,1	59,4	55,6	55,6
Σ	756,2	729,9	658,6	645

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 планові тис. грн.			
	«Глобинський м'ясокомбінат»	«АПК-Інвест»	«Житомерський м'ясокомбінат»	«Алан»
Січень	58,88	56,65	55,27	52,21
Лютий	65,46	61,57	55,71	52,44
Березень	55,35	59,10	52,63	54,35
Квітень	62,70	59,81	53,82	54,68
Травень	66,18	66,78	58,72	52,73
Червень	61,10	57,98	53,63	53,86
Липень	63,53	59,27	54,90	52,57
Серпень	62,50	63,68	57,93	55,04
Вересень	62,29	61,50	57,99	54,99
Жовтень	64,52	63,01	53,10	55,61
Листопад	63,03	59,91	52,98	53,65
Грудень	68,12	57,92	56,99	56,53
Σ	753,68	727,18	663,66	648,68

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

## Продовження додатку В.5

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2017р., фактичі, тис. грн.			
	«Глобинський м'ясокомбінат»	«АПК-Інвест»	«Житомерський м'ясокомбінат»	«Алан»
Січень	63,5	59,4	52,3	53,1
Лютий	63,1	60,2	52,8	52,3
Березень	64,2	63,4	55,1	53,1
Квітень	63,8	64,5	56,1	53
Травень	64,2	62,5	57,2	53,4
Червень	63,4	63,5	56	50
Липень	63	62,4	55,6	52,1
Серпень	63,5	62,9	57	52,8
Вересень	64,9	63,1	56,2	53,4
Жовтень	64,5	64,3	53,8	53,4
Листопад	65,8	63,9	55,1	55,6
Грудень	67,5	62,7	56,2	56,7
Σ	771,4	752,8	663,4	638,9

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2017 планові тис. грн.			
	«Глобинський м'ясокомбінат»	«АПК-Інвест»	«Житомерський м'ясокомбінат»	«Алан»
Січень	60,78	60,69	53,96	55,86
Лютий	65,41	62,46	53,59	50,90
Березень	65,73	66,92	53,72	55,91
Квітень	61,96	68,35	52,29	53,92
Травень	65,60	57,90	56,12	53,05
Червень	65,78	62,73	60,06	48,62
Липень	66,50	61,63	56,62	49,86
Серпень	67,29	62,11	56,05	54,27
Вересень	60,13	63,87	54,65	56,23
Жовтень	69,66	66,13	55,18	52,50
Листопад	64,62	62,94	56,85	55,60
Грудень	69,19	59,94	55,36	57,38
Σ	782,63	755,68	664,45	644,10

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

## Виконання плану поставок м'ясних товарів

Місяць	Коефіцієнт виконання плану 2016,%			
	«Глобинський м'ясокомбінат»	«АПК-Інвест»	«Житомерський м'ясокомбінат»	«Алан»
Січень	95,74	97,00	102,35	99,06
Лютий	107,14	103,66	103,75	100,65
Березень	88,71	96,10	96,39	101,79
Квітень	100,00	96,00	97,50	101,45
Травень	104,88	108,06	104,11	98,38
Червень	97,45	94,74	97,33	101,82
Липень	102,31	97,96	100,00	98,64
Серпень	100,00	104,23	103,08	102,50
Вересень	97,64	100,00	104,48	101,64
Жовтень	101,77	100,97	100,00	101,85
Листопад	97,27	99,19	97,56	97,38
Грудень	103,05	97,50	102,50	101,68
Σ	100,33	100,37	99,24	99,43

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Коефіцієнт виконання плану 2017,%			
	«Глобинський м'ясокомбінат»	«АПК-Інвест»	«Житомерський м'ясокомбінат»	«Алан»
Січень	95,71	102,17	103,17	105,20
Лютий	103,66	103,75	101,50	97,33
Березень	102,38	105,56	97,50	105,29
Квітень	97,12	105,97	93,20	101,74
Травень	102,17	92,65	98,12	99,35
Червень	103,75	98,78	107,25	97,23
Липень	105,56	98,77	101,83	95,71
Серпень	105,97	98,75	98,34	102,78
Вересень	92,65	101,22	97,25	105,30
Жовтень	108,00	102,85	102,57	98,31
Листопад	98,20	98,50	103,17	100,00
Грудень	102,50	95,60	98,50	101,20
Σ	98,57	99,62	99,84	99,19

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Обсяги фактичних та планових поставок товарів за 2016 та 2017 роки  
постачальниками кондитерських виробів та солодоців

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 фактичі, тис. грн.				
	«Валенсія»	«Деліція»	«ROSHEN»	«АБК»	«Київ-Конті»
Січень	26,3	24,5	33,7	29,2	27,5
Лютий	25,7	23,2	32,5	28,7	26,7
Березень	26,1	23,4	31,9	28,2	26,9
Квітень	25,9	22,8	31,2	27,8	26,7
Травень	25,6	22,4	31,5	27,4	26,2
Червень	25,1	21,4	30,7	26,9	25,8
Липень	24,7	21,1	30,1	26,3	25,3
Серпень	23,4	20,8	29,4	25,8	24,7
Вересень	24,7	22,2	30,4	26,9	25,3
Жовтень	25,4	23,7	30,9	27,8	25,4
Листопад	25,9	24,7	31,8	28,2	26,1
Грудень	26,1	25,8	33,4	29,1	27,8
Σ	304,9	276	377,5	332,3	314,4

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 планові тис. грн.				
	«Валенсія»	«Деліція»	«ROSHEN»	«АБК»	«Київ-Конті»
Січень	26,92	25,13	32,73	31,33	27,29
Лютий	26,66	23,92	33,21	27,30	26,43
Березень	25,16	22,96	33,10	29,36	26,57
Квітень	25,25	22,79	32,93	27,06	27,12
Травень	26,65	21,84	33,38	27,40	26,87
Червень	24,43	19,94	28,44	27,73	25,29
Липень	24,70	21,79	32,51	27,48	25,50
Серпень	24,12	21,66	26,63	25,80	25,24
Вересень	25,81	24,20	28,92	26,24	26,25
Жовтень	25,47	23,33	30,05	26,47	26,81
Листопад	26,09	25,38	32,81	27,44	27,66
Грудень	25,72	26,77	35,44	29,45	28,15
Σ	306,98	279,70	380,14	333,06	319,16

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

## Продовження додатка В.7

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2017 фактичі, тис. грн.				
	«Валенсія»	«Деліція»	«ROSHEN»	«АБК»	«Київ-Конті»
Січень	28,3	25,1	34,7	30,1	28,3
Лютий	27,8	24,1	32,5	29,2	27,4
Березень	27,4	23,8	31,7	29,1	27,9
Квітень	26,8	23,1	32,1	28,3	27,1
Травень	26,4	23,1	32	28,1	26,9
Червень	26,1	22,8	31,1	27,4	25,4
Липень	25,4	22	30,8	27,1	25,1
Серпень	24,8	21,5	29,1	27,5	24
Вересень	25,6	23,4	31,2	28,9	26,4
Жовтень	26,7	24,8	31,9	29,2	26,8
Листопад	26,1	25,3	32,4	29,7	27,3
Грудень	27,1	26,2	34,1	31,7	28,4
Σ	318,5	285,2	383,6	346,3	321

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2017 планові тис. грн.				
	«Валенсія»	«Деліція»	«ROSHEN»	«АБК»	«Київ-Конті»
Січень	28,17	26,15	33,73	32,24	29,22
Лютий	27,53	23,84	33,34	30,89	26,10
Березень	27,40	23,69	32,87	29,78	27,16
Квітень	27,13	23,10	31,22	26,93	26,06
Травень	25,27	23,37	31,31	27,61	27,75
Червень	27,05	23,52	31,78	29,41	25,73
Липень	26,00	21,45	32,39	28,53	24,66
Серпень	24,62	21,07	30,03	28,09	23,36
Вересень	26,05	23,40	30,52	27,51	25,38
Жовтень	28,09	25,38	31,69	28,47	27,74
Листопад	24,63	27,16	33,10	29,69	27,65
Грудень	25,27	24,99	35,37	30,86	29,31
Σ	317,20	287,13	387,34	350,01	320,11

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*



## Виконання плану поставок кондитерських виробів та солодоців

Місяць	Коефіцієнт виконання плану 2016,%				
	«Валенсія»	«Деліція»	«ROSHEN»	«АБК»	«Київ-Конті»
Січень	102,35	102,57	97,12	107,30	99,25
Лютий	103,75	103,11	102,17	95,12	98,98
Березень	96,39	98,13	103,75	104,11	98,76
Квітень	97,50	99,95	105,56	97,33	101,56
Травень	104,11	97,50	105,97	100,00	102,55
Червень	97,33	93,20	92,65	103,08	98,00
Липень	100,00	103,25	108,00	104,48	100,79
Серпень	103,08	104,13	90,57	100,00	102,17
Вересень	104,48	109,00	95,12	97,56	103,75
Жовтень	100,29	98,42	97,25	95,23	105,56
Листопад	100,73	102,76	103,17	97,31	105,97
Грудень	98,53	103,75	106,12	101,20	101,25
Σ	99,32	98,68	99,31	99,77	98,51

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Коефіцієнт виконання плану 2017,%				
	«Валенсія»	«Деліція»	«ROSHEN»	«АБК»	«Київ-Конті»
Січень	99,52	104,20	97,20	107,12	103,25
Лютий	99,04	98,90	102,58	105,78	95,25
Березень	100,00	99,56	103,70	102,35	97,35
Квітень	101,22	100,00	97,25	95,17	96,15
Травень	95,71	101,18	97,83	98,25	103,17
Червень	103,66	103,15	102,19	107,35	101,28
Липень	102,38	97,52	105,17	105,28	98,25
Серпень	99,26	98,00	103,21	102,13	97,34
Вересень	101,74	100,00	97,82	95,18	96,12
Жовтень	105,20	102,34	99,34	97,50	103,50
Листопад	94,37	107,37	102,15	99,95	101,28
Грудень	93,25	95,38	103,71	97,35	103,21
Σ	100,41	99,33	99,03	98,94	100,28

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Обсяги фактичних та планових поставок товарів за 2016 та 2017 роки  
постачальниками безалкогольних напоїв та соків

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 фактичі, тис. грн.				
	«Coca-Cola Беверіджис Україна»	«Оболонь»	«PEPSICO»	Моршинський з-д мінеральних вод «Оскар»	Миргородський з-д мінеральних вод
Січень	31,7	28,7	30,7	27,1	24,1
Лютий	30,7	27,5	28,7	28,1	23,7
Березень	31,5	31,2	31,2	29,2	24,5
Квітень	33,4	32,7	31,7	29,6	25,1
Травень	35,7	33,4	32,5	29,9	25,7
Червень	37,8	34,2	33,7	31,3	26,3
Липень	39,1	35,5	34,1	31,8	27,1
Серпень	38,7	34,7	34,4	31,7	28,5
Вересень	37,1	34,2	33,4	31,1	27,9
Жовтень	36,5	33,8	33,1	30,7	27,5
Листопад	34,9	32,7	32,5	30,1	27,3
Грудень	32,3	33,7	33,1	30,7	26,4
Σ	419,4	392,3	389,1	361,3	314,1

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2016 планові тис. грн.				
	«Coca-Cola Беверіджис Україна»	«Оболонь»	«PEPSICO»	Моршинський з-д мінеральних вод «Оскар»	Миргородський з-д мінеральних вод
Січень	31,86	28,33	31,35	27,71	25,85
Лютий	31,55	26,68	28,53	28,98	24,29
Березень	31,50	29,71	30,71	28,98	24,13
Квітень	33,92	30,32	31,07	29,46	25,53
Травень	35,70	36,09	33,20	29,62	26,18
Червень	36,81	32,40	32,68	31,15	26,62
Липень	38,45	34,78	33,94	31,49	26,63
Серпень	38,99	36,17	34,13	31,70	27,71
Вересень	37,98	34,20	32,73	31,48	27,55
Жовтень	35,89	31,70	33,61	31,56	28,39
Листопад	34,90	30,26	32,50	29,27	27,95
Грудень	31,73	34,10	32,85	31,21	26,76
Σ	419,29	384,74	387,29	362,61	317,60

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

## Продовження додатка В.9

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2017 фактичі, тис. грн.				
	«Coca-Cola Беверіджис Україна»	«Оболонь»	«PEPSICO»	Моршинський 3-д мінеральних вод «Оскар»	Миргородський 3-д мінеральних вод
Січень	32,5	29,2	32,1	28,2	25,2
Лютий	31,4	28,1	30,1	28,9	24,7
Березень	32,1	31,9	32,8	30,2	25,6
Квітень	34,2	33,1	33,9	31,2	25,9
Травень	36,4	33,7	33,4	31	26,1
Червень	38,2	34,9	34,7	33,5	26,9
Липень	39,8	35,9	35,8	34,2	28,2
Серпень	39,4	35,1	36,7	32	29,4
Вересень	37,6	34,9	36,5	32,5	28,6
Жовтень	36,5	34,2	35,5	31,2	28,1
Листопад	35,7	33,1	34,1	30,5	27,9
Грудень	33,4	34,2	35,2	31,4	27,1
Σ	427,2	398,3	410,8	374,8	323,7

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*

Місяць	Обсяги поставок товарів за 2017 планові тис. грн.				
	«Coca-Cola Беверіджис Україна»	«Оболонь»	«PEPSICO»	Моршинський 3-д мінеральних вод «Оскар»	Миргородський 3-д мінеральних вод
Січень	32,02	29,78	31,71	27,07	26,02
Лютий	32,20	28,10	29,73	31,23	25,03
Березень	31,54	32,91	32,39	28,61	26,59
Квітень	34,88	33,60	34,31	29,87	26,44
Травень	34,69	32,86	33,09	33,21	25,64
Червень	37,10	32,53	34,94	29,72	27,89
Липень	40,67	35,23	35,63	33,26	28,13
Серпень	40,88	37,64	35,65	32,76	30,36
Вересень	38,57	36,14	36,91	33,14	28,24
Жовтень	37,79	34,20	36,30	30,97	28,94
Листопад	35,48	33,06	35,32	29,70	27,90
Грудень	33,07	33,29	36,88	29,63	26,35
Σ	428,87	399,34	412,86	369,17	327,52

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*

## Виконання плану поставок безалкогольних напоїв та соків

Місяць	Коефіцієнт виконання плану, %				
	«Coca-Cola Беверіджис Україна»	«Оболонь»	«PEPSICO»	Моршинський 3-д мінеральних вод «Оскар»	Миргородський 3-д мінеральних вод
Січень	100,52	98,70	102,12	102,25	107,25
Лютий	102,76	97,00	99,39	103,12	102,50
Березень	100,00	95,23	98,42	99,25	98,50
Квітень	101,55	92,72	98,00	99,53	101,73
Травень	100,00	108,06	102,14	99,06	101,88
Червень	97,37	94,74	96,98	99,52	101,22
Липень	98,35	97,96	99,54	99,04	98,26
Серпень	100,76	104,23	99,21	100,00	97,24
Вересень	102,38	100,00	98,00	101,22	98,73
Жовтень	98,33	93,80	101,54	102,79	103,25
Листопад	100,00	92,54	100,00	97,23	102,37
Грудень	98,25	101,20	99,25	101,67	101,35
Σ	100,03	101,97	100,47	99,64	98,90

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Місяць	Коефіцієнт виконання плану, %				
	«Coca-Cola Беверіджис Україна»	«Оболонь»	«PEPSICO»	Моршинський 3-д мінеральних вод «Оскар»	Миргородський 3-д мінеральних вод
Січень	98,53	102,00	98,78	96,00	103,24
Лютий	102,54	100,00	98,77	108,06	101,32
Березень	98,25	103,17	98,75	94,74	103,86
Квітень	102,00	101,50	101,22	95,74	102,10
Травень	95,29	97,50	99,06	107,14	98,25
Червень	97,12	93,20	100,70	88,71	103,67
Липень	102,17	98,12	99,53	97,25	99,75
Серпень	103,75	107,25	97,15	102,37	103,25
Вересень	102,58	103,54	101,12	101,97	98,73
Жовтень	103,54	100,00	102,25	99,25	103,00
Листопад	99,37	99,89	103,57	97,38	100,00
Грудень	99,00	97,34	104,76	94,37	97,25
Σ	99,61	99,74	99,50	101,52	98,83

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Загальні обсяги поставок товарів по групах за постачальниками 2016 та 2017 років, тис. грн.

<b>Хлібобулочні вироби</b>					
<b>Роки</b>	«Перший столичний хлібо завод»	«Агробізнес»	«УкрЕкоХліб»	«Київхліб»	
<b>2016</b>	138,3	87,1	92,3	320,1	
<b>2017</b>	146,9	93,9	99,9	330,7	
<b>Молочні продукти</b>					
<b>Роки</b>	«Терра Фуд»	«Молочний Альянс»	«Рудь»	«Комо»	
<b>2016</b>	501,4	466,9	508,4	532,3	
<b>2017</b>	511,1	478,2	497,3	552,9	
<b>М'ясні продукти</b>					
<b>Роки</b>	«Глобинський м'ясокомбінат»	«АПК-Інвест»	«Житомирський м'ясокомбінат»	«Алан»	
<b>2016</b>	756,2	729,9	658,6	645	
<b>2017</b>	771,4	752,8	663,4	638,9	
<b>Солодощі та кондитерські вироби</b>					
<b>Роки</b>	«Валенсія»	«Деліція»	«Roshen»	«АБК»	«Київ-Конті»
<b>2016</b>	304,9	276	377,5	332,3	314,4
<b>2017</b>	318,5	285,2	383,6	346,3	321
<b>Безалкогольні напої та соки</b>					
<b>Роки</b>	«Coca-Cola Беверіджис Україна»	«Оболонь»	«PepsiCo»	Моршинський з-д мінеральних вод «Оскар»	Миргород. з-д мінеральних вод
<b>2016</b>	419,4	392,3	389,1	361,3	314,1
<b>2017</b>	427,2	398,3	410,8	374,8	323,7

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Середньоарифметична величина поставок товарів по групах за  
постачальниками 2016 та 2017 років, тис. грн.

<b>Хлібобулочні вироби</b>					
<b>Роки</b>	<b>«Перший столичний хлібозавод»</b>	<b>«Агробізнес»</b>	<b>«УкрЕкоХліб»</b>	<b>«Київхліб»</b>	
<b>2016</b>	11,53	7,26	7,69	26,68	
<b>2017</b>	12,24	7,83	8,33	27,56	
<b>Молочні продукти</b>					
<b>Роки</b>	<b>«Терра Фуд»</b>	<b>«Молочний Альянс»</b>	<b>«Рудь»</b>	<b>«Комо»</b>	
<b>2016</b>	41,78	38,91	42,37	44,36	
<b>2017</b>	42,59	39,85	41,44	46,08	
<b>М'ясні продукти</b>					
<b>Роки</b>	<b>«Глобинський м'ясокомбінат»</b>	<b>«АПК-Інвест»</b>	<b>«Житомирський м'ясокомбінат»</b>	<b>«Алан»</b>	
<b>2016</b>	63,02	60,83	54,88	53,75	
<b>2017</b>	64,28	62,73	55,28	53,24	
<b>Солодощі та кондитерські вироби</b>					
<b>Роки</b>	<b>«Валенсія»</b>	<b>«Деліція»</b>	<b>«Roshen»</b>	<b>«АБК»</b>	<b>«Київ-Конті»</b>
<b>2016</b>	25,41	23,00	31,46	27,69	26,20
<b>2017</b>	26,54	23,77	31,97	28,86	26,75
<b>Безалкогольні напої та соки</b>					
<b>Роки</b>	<b>«Coca-Cola Беверіджис Україна»</b>	<b>«Оболонь»</b>	<b>«PepsiCo»</b>	<b>Моршинський з-д мінеральних вод «Оскар»</b>	<b>Миргород. з-д мінеральних вод</b>
<b>2016</b>	34,95	32,69	32,43	30,11	26,18
<b>2017</b>	35,60	33,19	34,23	31,23	26,98

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*

Середньоквадратичне відхилення обсягів поставок товарів по групах за  
постачальниками 2016 та 2017 років, тис. грн.

<b>Хлібобулочні вироби</b>					
<b>Роки</b>	«Перший столичний хлібозавод»	«Агробізнес»	«УкрЕкоХліб»	«Київхліб»	
<b>2016</b>	2,15	2,06	0,57	3,66	
<b>2017</b>	2,38	2,07	0,85	3,61	
<b>Молочні продукти</b>					
<b>Роки</b>	«Терра Фуд»	«Молочний Альянс»	«Рудь»	«Комо»	
<b>2016</b>	1,32	0,97	0,75	1,96	
<b>2017</b>	1,41	1,05	1,24	1,78	
<b>М'ясні продукти</b>					
<b>Роки</b>	«Глобинський м'ясокомбінат»	«АПК-Інвест»	«Житомирський м'ясокомбінат»	«Алан»	
<b>2016</b>	1,33	1,19	0,95	0,96	
<b>2017</b>	1,24	1,47	1,50	1,60	
<b>Солодощі та кондитерські вироби</b>					
<b>Роки</b>	«Валенсія»	«Деліція»	«Roshen»	«АБК»	«Київ-Конті»
<b>2016</b>	0,79	1,46	1,24	1,03	0,91
<b>2017</b>	0,98	1,34	1,40	1,24	1,28
<b>Безалкогольні напої та соки</b>					
<b>Роки</b>	«Coca-Cola Беверіджис Україна»	«Оболонь»	«PepsiCo»	Моршинський з-д мінеральних вод «Оскар»	Миргород. з-д мінеральних вод
<b>2016</b>	2,84	2,32	1,56	1,38	1,50
<b>2017</b>	2,75	2,28	1,85	1,64	1,42

Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності

Показники рівномірності поставок товарів по групах за постачальниками  
2016 та 2017 років, %

Постачальник	2016		2017	
	Коефіцієнт варіації, %	Рівномірність поставок, %	Коефіцієнт варіації, %	Рівномірність поставок, %
«Перший столичний хлібозавод»	18,62	81,38	19,4	80,6
«Агробізнес»	28,44	71,56	26,4	73,6
«УкрЕкоХліб»	7,46	92,54	10,25	89,75
«Київхліб»	13,71	86,29	13,09	86,91
«Терра Фуд»	3,17	96,83	3,32	96,68
«Молочний Альянс»	2,5	97,5	2,63	97,37
«Рудь»	1,77	98,23	3,0	97,0
«Комо»	4,43	95,57	3,87	96,13
«Глобинський м'ясокомбінат»	2,11	97,89	1,93	98,07
«АПК-Інвест»	1,95	98,05	2,34	97,66
«Житомирський м'ясокомбінат»	1,73	98,27	2,71	97,29
«Алан»	1,78	98,22	3,0	97,0
«Валенсія»	3,11	96,89	3,68	96,32
«Деліція»	6,37	93,63	5,62	94,38
«ROSHEN»	3,93	96,07	4,38	95,92
«АБК»	3,71	96,29	4,31	95,69
«Київ-Конті»	3,47	96,53	4,77	95,23



Постачальник	2016		2017	
	Коефіцієнт варіації, %	Рівномірність поставок, %	Коефіцієнт варіації, %	Рівномірність поставок, %
«Coca-Cola Беверіджис Україна»	8,13	91,87	7,72	92,28
«Оболонь»	7,08	92,92	6,88	93,12
«PepsiCo»	4,8	95,2	5,4	94,6
Моршинський з-д мінеральних вод «Оскар»	4,57	95,43	5,27	94,73
Миргородський з-д мінеральних вод	5,72	94,28	5,28	94,72

*Джерело: розроблено автором на основі управлінської звітності*