

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Організація оптової закупівлі товарів підприємством торгівлі

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

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

Колесника Дмитра
Петровича

Науковий керівник –
к-текон. наук, доц.

Торопков Володимир
Михайлович

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

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Колесник Д. П. Організація оптової закупівлі товарів підприємством торгівлі(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Організація оптової та роздрібною торгівлі». – Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2018.

Робота присвячена теоретичним та методичним засадам оптової закупівлі товарів підприємством торгівлі. Досліджено практику організації та оцінено ефективність оптової закупівлі товарів безпосередньо на ТОВ «Епіцентр К». Запропоновано заходи удосконалення оптової закупівлі товарів, а саме: у сфері інформаційного забезпечення закупівлі товарів; у процесі оптимізації постачальників та формуванні взаємовигідних відносин з ними. Оцінено якість удосконалення технології бізнес-операцій оптової закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К».

Ключові слова: закупівля товарів, оптова закупівля, підприємства торгівлі, організація оптової закупівлі.

ABSTRACT

Kolesnik D. Organization of wholesale purchases by a trade enterprise (based on materials of Ltd. «Epicentr K», Kyiv). – KNTEU. – 2018. – The manuscript.

The final qualification work on the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» specialization «Organization of wholesale and retail trade». – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

Devoted theoretical and methodical principles of wholesale purchases by the trade company. Investigate the practice of organization and evaluation of the effectiveness of wholesale purchasing directly at Ltd. «Epicentr K». Offered measures of improvement of the wholesale purchase, namely:

in the field of information support for the purchase of goods;
in the process of optimizing suppliers and forming mutually beneficial relations with them.
Evaluated quality of improvement technology of business operations of wholesale purchasing
by Ltd. «Epicenter K».

Keywords: purchasing, wholesale purchasing, trade enterprises,
organization of wholesale purchasing.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПТОВОЇ ЗАКУПІВЛІ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ	
1.1. Сутність та визначальні фактори оптової закупівлі товарів	10
1.2. Організаційно-економічний механізм оптової закупівлі товарів	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства торгівлі	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ОПТОВОЇ ЗАКУПІВЛІ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
2.1. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»	38
2.2. Аналіз процесу оптової закупівлі товарів на підприємстві	46
2.3. Оцінювання ефективності оптової закупівлі товарів	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПТОВОЇ ЗАКУПІВЛІ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення закупівлі товарів	67
3.2. Оптимізація вибору постачальників та формування взаємовигідних відносин з ними	73
3.3. Удосконалення технології бізнес-операцій оптової закупівлі товарів	80
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДІУ – магазини формату самообслуговування;

ГК – групи компаній;

АМКУ – Антимонопольний комітет України;

ВТМ – власна торговельна марка.

ВСТУП

Актуальність дослідження. У процесі торговельної діяльності постійно виникає необхідність забезпечення оптимального процесу обігу товарів. Забезпечити оптимальний товарооборот торговельного підприємства можна за рахунок вчасних та ефективних комерційних зв'язків з постачальниками.

Сьогодні досить чітко прослідковуються зростаючі вимоги до ринку закупівель, що представляють постачальники продукції або посередники. За умов ринкових відносин відповідним чином з'єднане воедино придбання потрібного товару, необхідної якості, у встановлений термін постачання, за прийнятною ціною й у надійного постачальника. Усе це лежить в основі правильної та ефективної організація оптової закупівлі товарів підприємством торгівлі, що підтверджує актуальність обраної теми.

Теоретичну основу дослідження склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Губанов В.А., Голошубова Н.О., Голубков Е.П., Бланк І.А., Старостіна А.О., Мазаракі А.А., Лахтіонова Л. А., Лушкін В. А., Пономарьов В. Д., Ялдин І.В., Ачкасов А. Е., Носова С. С., Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. та інших.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка пропозиції щодо удосконалення оптової закупівлі товарів підприємством торгівлі «Епіцентр К».

Реалізація визначеної мети обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- ознайомитися зі сутністю та визначальними факторами оптової закупівлі товарів;
- розглянути організаційно-економічний механізм оптової закупівлі товарів;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства торгівлі;
- дослідити конкурентне середовище ТОВ «Епіцентр К»;
- зробити аналіз процесу оптової закупівлі товарів на підприємстві;

- оцінити ефективність оптової закупівлі товарів у ТОВ «Епіцентр К»;
- запропонувати способи удосконалення інформаційного забезпечення закупівлі товарів;
- навести шляхи оптимізації постачальників та формування взаємовигідних відносин з ними;
- оцінити якість удосконалення технології бізнес-операцій оптової закупівлі товарів.

Об'єктом дослідження є процес оптової закупівлі товарів підприємством торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів організації закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження: є системний підхід, методи порівнянь, спеціальні експертні дослідження, загальнонаукові дослідження, спостереження, методи комплексної оцінки і аналітичні процедури.

Джерела інформації: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України., дані міжнародних організацій, дані офіційної статистики, статистичні матеріали рейтингових систем Інтернет, фінансова та статистична звітність на підприємстві, результати і дані попередніх досліджень, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, журнальні статті.

Публікація. За результатами дослідження у збірнику наукових статей студентів опублікована стаття «Організаційно-економічний механізм оптової закупівлі товарів».

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Випускна кваліфікаційна робота виконана на 93 сторінках друкованого тексту, містить 26 таблиць, 13 рисунків і в ній використано 71 джерело.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПТОВОЇ ЗАКУПІВЛІ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та визначальні фактори оптової закупівлі товарів

Оптова закупівля товарів набуває особливого значення в сучасних умовах ринкових відносин, будучи основою ефективної діяльності підприємства на ринку. Закупівлі опосередковують з одного боку, вплив торгівлі на виробництво щодо визначення його обсягів, вдосконалення асортименту і підвищення якості товарів, а з іншого, – вплив виробництва на роздрібну торгівлю щодо формування нею торговельного асортименту, розширення кордонів реалізації, поліпшення організації клієнтського обслуговування, а також на підвищення рівня задоволеності матеріальних і культурних потреб населення.

Прийняття комерційного рішення щодо оптових закупівель товарів констатує наявність ринкової потреби в певних товарах, передбачає пошук конкретних товарів і їх постачальників з числа наявних на ринку і забезпечує реальне просування товарів зі сфери виробництва до сфери обігу, тобто кінцевим споживачам.

Незважаючи на численні праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам закупівель, теоретичні погляди щодо їхньої сутності та адаптації до ринкових умов господарювання є досі суперечливими. Зокрема, відсутня єдина точка зору щодо дефініції «закупівлі» [10, 31].

У економічній літературі терміни «закупівля» і «постачання» часто ототожнюються. Необхідно зазначити, що вчені, які займались саме «закупівлею», по різному підходили до цього визначення плані трактування. Одні визначали «закупівлю» у досить вузькому розумінні, інші ж навпаки визначали це поняття дуже широко[42]. Ймовірно логічним є розгляд «закупівель» як стратегічної функції щодо забезпечення підприємства факторами

подальшого існування, як аспекту діяльності підприємства, як комерційного процесу, як процесу ухвалення рішення, як акту здійснення купівлі-продажу.

Усі ці суперечності у визначенні сутності закупівель спричинені розбіжностями у виділенні об'єкта закупівель, що дозволяє говорити про розширений та вузький підходи до розуміння закупівель. Окремі німецькі економісти під закупівлею розуміють елементарне придбання товарів для продажу, а також купівлю іншого майна. Різні автори, що займаються проблемами постачання, найчастіше вважають єдиною функцією постачальницької діяльності закупівлю матеріалів. Проте це приклади досить вузького розуміння закупівель.

У англійських країнах для позначення суто механізму закупівель застосовують термін *procurement*, що визначається як сукупність практичних методів і прийомів, які дозволяють максимально забезпечити інтереси замовника при проведенні закупівельної кампанії за допомогою конкурсних торгів [62, с. 8].

У свою чергу Р. Кох трактує закупівлю як «діяльність компанії, що спрямована на придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і послуг, та її відділ, що виконує ці функції»[34]. У межах цього напрямку й розглядається сутність закупівель у галузі торгівлі.

Однак об'єктом оптових закупівель є не всі матеріальні ресурси, а тільки їхня частина – товари. Хоча автори єдині у визначенні об'єкта закупівель, поняття закупівля товарів трактують по-різному. Часто зустрічаються визначення, у яких закупівля ототожнюється з кількістю, якістю, терміном і ціною закуповуваних товарів.

Дж. Келлі вважає, що закупівля – це «покупка товарів належної якості, у необхідній кількості, у потрібний час, за прийнятною ціною, у відповідного постачальника» [41]. Однак вирішенню задачі про параметри майбутньої закупівлі передують усвідомлення необхідності закупівлі взагалі. Крім того, з наведених авторів лише Дж. Келлі роблять акцент на тому, що предмет закупівлі має відповідати певним критеріям, а саме якості і ціні. У таблиці 1.1 наведено узагальнення результатів аналізу трактування поняття закупівлі.

Таблиця 1.1

Узагальнений аналіз трактування поняття «закупівля» (далі «З»)

Основні акценти у трактуванні поняття	Ф. Котлер [41, с. 54]	Р. Кох [41, с. 54]	Дж. Келлі [41, с. 54]	Ліндерс М. Л. [32, с. 93]	Фірон Х. Е. [32, с. 93]	Бурмістров В. Г. [41, с. 54]	ВРУ [51]	Ю. Ганущак [12]	Економічний словник [9]	Перов К.О. [49, с. 27]	Web сайт [57]
Трактування «З» як діяльності, спрямованої на придбання		+	+			+			+	+	+
Трактування «З» як сфери економічного зв'язку							+	+			
Трактування «З» як усвідомлення необхідності				+	+						
Трактування «З» як процесу ухвалення рішення	+										
Наявність предмета «З»	+	+	+			+			+	+	+
Розгляд як предмета «З» товарів, робіт, послуг	+	+								+	
Наявність критеріїв, яким має відповідати предмет закупівлі			+			+					

Джерело:

згруповано

автором

Так само, закупівля може трактуватись як «процес ухвалення рішення, за допомогою якого офіційна орієнтація констатує наявність нестатку в закуповуваних товарах і послугах, а також виявляє, оцінює й відбирає конкретні товари і конкретних постачальників з числа наявних на ринку». Слід зазначити, що наведене визначення також не є повним, тому що охоплює лише попередні операції з закупівлі, не відбиваючи сам процес закупівлі товарів, однак тут справедливо зроблений акцент на важливість етапу виявлення потреби в товарах, що закуповуються[29].

Можна погодитись з думкою М. Л. Ліндерса і Х. Е. Фірона, які вважають, що термін «закупівлі» описує процес покупки: «усвідомлення необхідності, пошук і вибір постачальника, переговори щодо ціни, а також інші умови, наприклад, пов'язані з доставкою товару».

Необхідно підкреслити, що в жодному з розглянутих трактувань не знайшла відображення цільова спрямованість закупівельної роботи. Особливістю закупівель у торгівлі є те, що товари здобуваються з метою їхнього перепродажу.

У сучасних умовах оптові закупівлі товарів забезпечують розміщення замовлень торгівлі для виробництва на виготовлення і постачання товарів, необхідних для задоволення попиту споживачів. Тому їх результатом визначається обсяг і структура споживання товарів та якість основних процесів суспільного відтворення. Адже оптові закупівлі опосередковують, з одного боку, вплив торгівлі на виробництво щодо визначення його обсягів, удосконалення асортименту і підвищення якості товарів, а з другого — вплив на роздрібну торгівлю щодо формування нею торгового асортименту, розширення реалізації, поліпшення організації торговельного обслуговування і, нарешті, на підвищення рівня задоволення матеріальних і культурних потреб населення.

Можна сказати, що оптові закупівлі є гарантією збуту і, відповідно, гарантією забезпечення безперервності виробництва, забезпечення ефективного функціонування підприємств. Для підприємств торгівлі вони є гарантією своєчасного надходження товарів для досягнення власної мети, а для всіх

учасників товаропросування — гарантією виживання в умовах ринкової конкуренції.

Оптова закупівля підприємством торгівлі спрямована на:

- формування товарного асортименту — добір товарного асортименту у відповідності до попиту цільового ринку;
- одержання вигідних умов закупівлі: найнижчий рівень закупівельної ціни, вигідні умови постачання, гарантійний супровід, підтримка в просуванні тощо;
- заручення довірою постачальника — подальше співробітництво;
- підбір надійних постачальників — відсутність зривів у постачанні;
- стабільність якості продукції;
- пошук привабливих умов реалізації — маркетинговий супровід продукції виробником, рекламна підтримка, гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Процес оптової закупівлі товарів передбачає певну послідовність взаємопов'язаних дій (рис. 1.1).

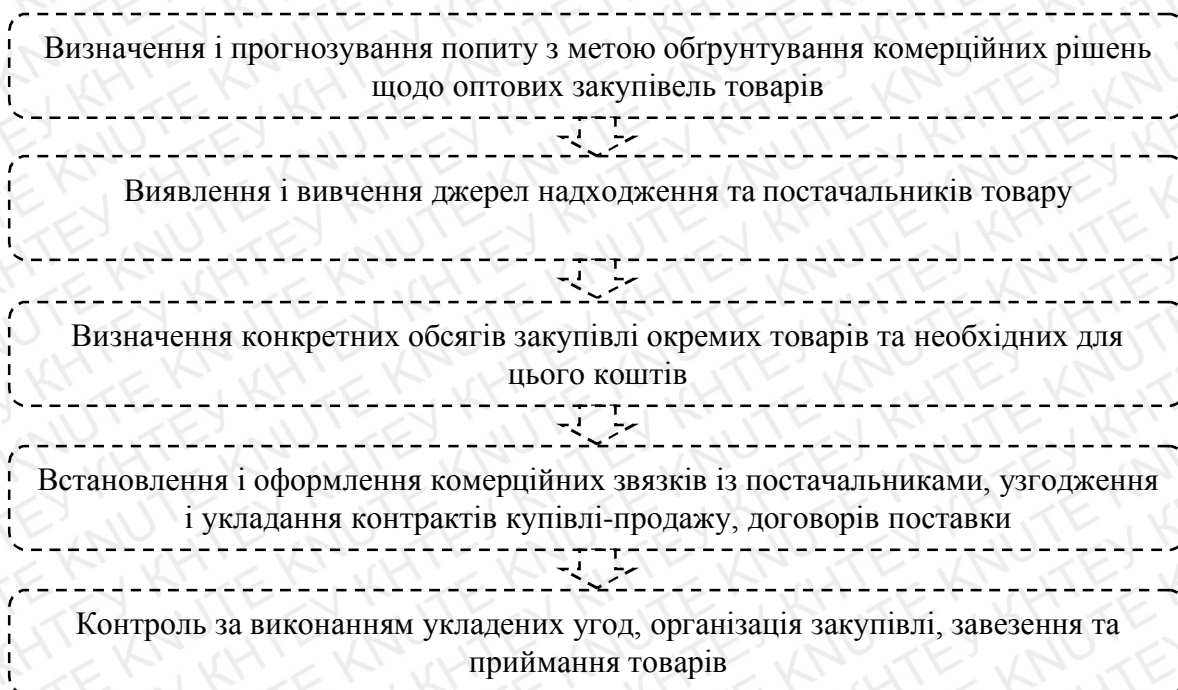


Рис. 1.1. Процес здійснення оптової закупівлі підприємством торгівлі

Джерело: [36]

Абсолютно кожне торговельне підприємство, незважаючи на свій розмір, має самостійно правильно та раціонально організувати процес закупівельної роботи, активно вести пошук джерел закупки товарів. На процес організації оптових закупівель впливають такі фактори:

- стан вітчизняного виробництва товарів народного споживання;
- обсяг та структура платоспроможності населення;
- тенденції та напрямки (мода) у споживанні товарів;
- рівень розвитку транспортних зв'язків;
- стан товарних запасів;
- фінансові ресурси;
- рівень розвитку складського господарства.

Оптові закупівлі товарів здійснюються на основі таких основних принципів:

- *основою оптових закупівель товарів є попит споживачів.* Придбання товарів без врахування попиту споживачів приводить до сповільнення товарооборотності, збільшення витрат обігу на їх доведення до кінцевих споживачів, а у підсумку, до погіршення фінансового стану підприємств;
- *обсяг і асортимент товарів, що підлягають закупівлям, мають відповідати обсягові, асортиментові і динаміці споживання з урахуванням необхідності нормалізації товарних запасів;*
- *оптові закупівлі товарів мають забезпечувати нормальні умови для регулювання товаропостачання роздрібною торговельною мережею в оптимальному для неї режимі;*
- *оптові закупівлі повинні здійснюватися з орієнтацією на постійне оновлення асортименту з урахуванням найновіших досягнень науки і виробництва та розвитку людських потреб.*

Увесь процес закупівельної роботи складається з попередніх, власне закупівельних та завершальних комерційних операцій щодо закупівель. Такі операції повинні виконуватися з урахуванням економічної ефективності роботи підприємств, що досягається шляхом чіткого планування та раціональної організації усього процесу оптових закупівель товарів.

В організації оптових закупівель виокремлюють шість етапів (рис. 1.2).

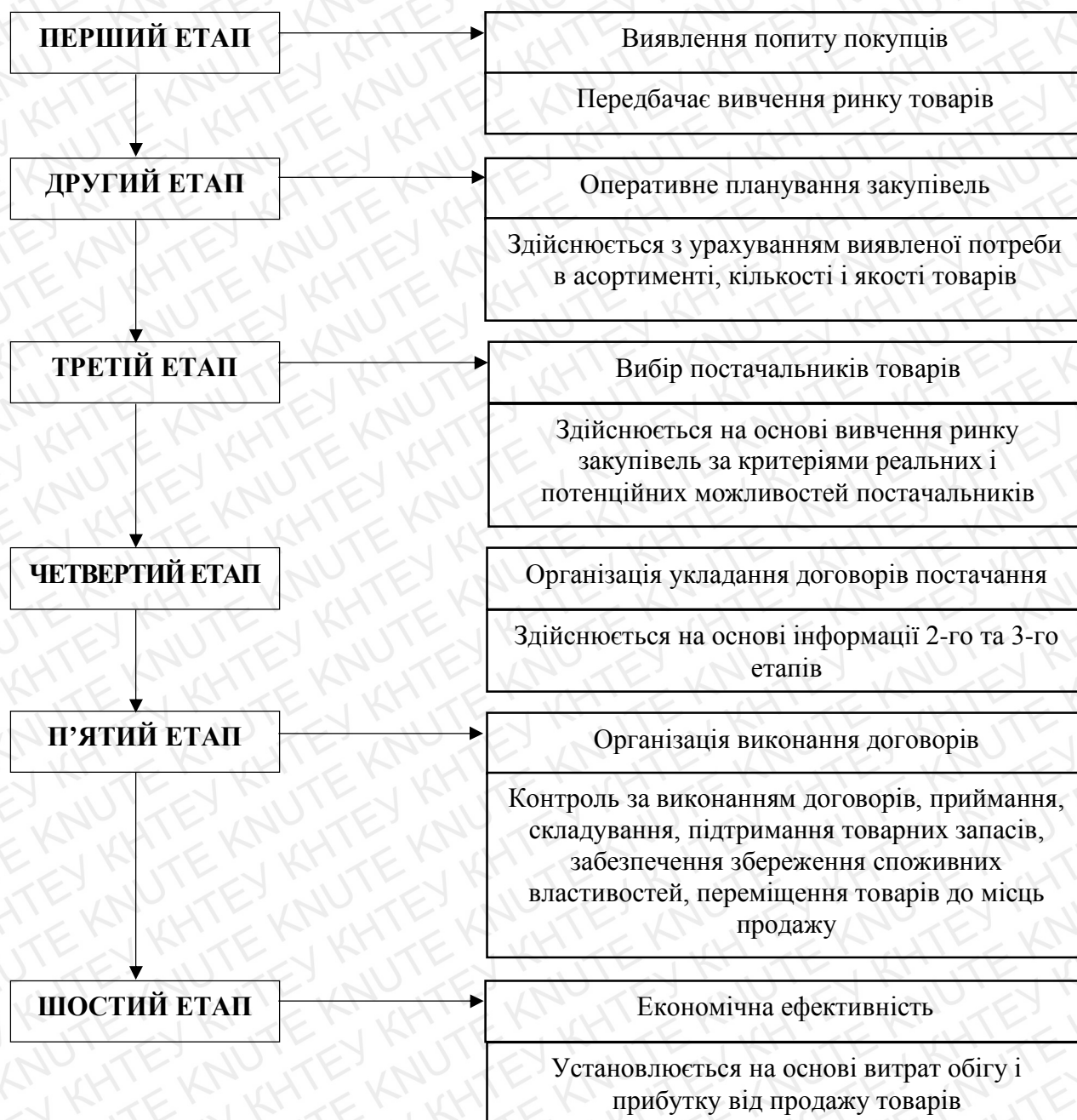


Рис. 1.2. Етапи організації оптових закупівель підприємствами торгівлі
Джерело: [17, 23]

Організація оптових закупівель — це комплекс взаємозв'язаних управлінських і комерційних рішень та торгових операцій, виконанням яких забезпечується виявлення і вивчення попиту споживачів відповідно до потреб суспільства, надання й узгодження з постачальниками замовлень на виробництво і

постачання товарів, укладання договорів постачання з метою визначення порядку і механізму виконання замовлень та контроль за надходженням товарів і додержанням сторонами умов договору.

Вихідним етапом оптових закупівель є вивчення попиту споживачів. Придбання товарів без урахування попиту споживачів призводить до сповільнення товарообігу, збільшення витрат обігу на їх доведення до кінцевих споживачів, а в результаті — до погіршення фінансового стану підприємств. Тому на даному етапі підприємства здійснюють діагностику ринку з метою уточнення своєї маркетингової стратегії та інформаційного забезпечення закупівельної діяльності. Вивчення ринку товарів передбачає систематичний збір, обробку, аналіз і оцінку інформації про розвиток потреб, попиту і товарної пропозиції, можливості конкурентів тощо.

На другому етапі розробляється оперативний план оптових закупівель з урахуванням виявленої потреби в асортименті, кількості і якості товарів. При цьому виходять з того, що обсяг і асортимент товарів, що підлягають закупівлі, мають відповідати обсягу, асортиментові і динаміці споживання з урахуванням необхідності нормалізації товарних запасів і бути орієнтованими на постійне оновлення асортименту з урахуванням найновіших досягнень науки і виробництва та розвитку людських потреб.

В умовах наявності на ринку значної кількості постачальників важливе значення має третій етап — обґрунтування вибору конкретного, найбільш придатного постачальника. Раціонально закупити товари — значить придбати їх у необхідній кількості, потрібної якості, у необхідний час, у надійного постачальника і за прийнятною ціною.

При обґрунтуванні вибору конкретних постачальників велике значення має інформація про стан портфеля замовлень постачальника. Портфель замовлень, наявний в окремої фірми, визначається вартістю всіх замовлень на визначений час. Інформація про зниження портфеля замовлень у постачальника може бути використана покупцем для одержання пільгових умов постачання, розрахунків і одержання додаткових знижок.

Прийняття рішення щодо закупівлі і постачання товарів приймається на четвертому етапі. Даний етап включає розробку проектів текстів договорів з постачальниками, укладення договорів і контрактів з ними, розробку специфікацій до договорів, підготовку та подання постачальникам рознарядок на відвантаження товарів. При розробці проектів текстів договорів і їх укладанні виходять з того, що оптові закупівлі товарів мають забезпечувати нормальні умови для регулювання товаропостачання роздрібною торговельною мережі в оптимальному для неї режимі.

Важливе значення в організації оптових закупівель відіграє п'ятий етап — налагодження оперативного контролю за виконанням укладених договорів, який передбачає одержання товарів, їх приймання та оплату, організацію складської переробки товарів. Особливу увагу при цьому звертають на виконання постачальниками своїх зобов'язань за договорами в повному обсязі, застосування заходів впливу до недбайливих постачальників.

Економічна ефективність оптових закупівель установлюється на шостому етапі і служить підставою для вдосконалення організації закупівель товарів у майбутньому. Вона визначається зіставленням доходів від реалізації товарів і витрат обігу. Детальний аналіз витрат обігу, пов'язаних із закупівлями товарів, дозволяє підвищити рівень прибутковості торговельної діяльності.

Важливе значення в організації оптових закупок має визначення потреби у товарах, обсягу закупки відповідно до попиту населення, визначення строків та частоти доставки партій товарів, забезпечення ритмічності та безперервності постачання товарів від постачальників.

При організації оптових закупівель слід дотримуватися таких вимог:

- проводити закупівлю товарів на підставі матеріалів вивчення попиту покупців;
- закуповувати товари у необхідному обсязі та асортименті для того, щоб виконати плановані завдання з товарообороту, підтримувати відповідний рівень товарних запасів;

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

Виконання цих функцій відділом постачання повинно здійснюватися таким чином, щоб у кінцевому підсумку досягалась економічна ефективність роботи роздрібних торговельних підприємств, що обслуговуються. Це досягається за рахунок планування та раціональної організації усіх комерційних операцій щодо оптової закупівлі товарів.

Основна складова закупівельної діяльності — це вибір джерел закупівель. Для цього кожний менеджер із постачання (також може бути категорійний менеджер) складає базу даних про всі джерела поставок із зазначенням: якості товарів; ціни; умов поставок; послуг, що надаються; реєстраційних записів про продаж новинок і нові торговельні марки; рекламну підтримку.

Рівень закупівельної діяльності та обслуговування у системі товаропостачання залежить також від таких факторів:

- швидкості виконання замовлення (час від відправки замовлення до отримання товару);
- можливості термінової доставки товару на спеціальне замовлення;
- готовності прийняти назад поставлений товар, якщо в ньому виявлений дефект, і якомога швидше замінити його на доброякісний;

- забезпечення багатомноменклатурності відвантаження за бажанням покупця, вміння скористатись найзручнішим видом транспорту;
- високоефективної служби сервісу;
- добре поставленої складської мережі;
- достатнього рівня товарних запасів;
- рівня цін, за якими надаються послуги.

Співробітництво між виробником, оптовиком та роздрібним торговцем дозволяє підвищити ефективність роботи, наприклад, супермаркету або гіпермаркету та принести велику користь покупцю. Головні удосконалення включають впровадження штрихового кодування продуктів, системи міжкомп'ютерного поєднання, що об'єднує всі лінії передавання даних для електронної обробки інформації (магазин-виробник).

Таким чином, розглядаючи сутність оптової закупівельної діяльності слід відмітити, що вона допомагає ефективно функціонувати підприємству та задовольняти потреби споживачів. Нами було висвітлено етапи організації оптових закупівель, управлінські заходи закупівельної діяльності, а також модель організації оптових закупівель на підприємстві.

1.2. Організаційно-економічний механізм оптової закупівлі товарів

Конкурентоспроможний розвиток торговельних підприємств багато у чому залежить від розроблення такого організаційно-економічного механізму закупівлі товарів, який дозволив би зберігати та зміцнювати стійку позицію підприємства на ринку, задовольняти потреби споживачів, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та не погіршував фінансовий і товарно-матеріальний стан. Зміни в політиці, економіці і в оточенні, висока конкуренція, розвиток маркетингу постійно стимулюють керівників перебудовувати та покращувати організаційно-економічний механізм управління підприємством, зокрема в області закупівельної політики, щоб у подальшому забезпечити збалансовану господарську діяльність [8].

Так, поняття «механізм» в економічних словниках зазвичай пояснюється як «послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище», або ж «система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності». Механізм управління містить цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей [21].

У той самий час невизначеність існує з «організаційно-економічним механізмом», так як єдиного підходу щодо тлумачення цього поняття ще не сформовано, тому ця проблема не втратила своєї актуальності і на сьогоднішній день потребує додаткового дослідження та узагальнення існуючих підходів щодо цієї дефініції.

Науковцями трактується різного роду визначення цього поняття, деякі з них подано у табл. 1.2.

Враховуючи відсутність однозначності у тлумаченні поняття «організаційно-господарський механізм», що встановлено на основі даних табл. 1.2, нами запропоновано розуміння організаційно-економічного механізму, як сукупності певних бізнес-процесів, що діють на організаційні та економічні параметри системи управління та сприяють отриманню конкурентних переваг, формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу та ефективності діяльності підприємства загалом [44].

Досліджуючи організаційно-економічний механізм діяльності торговельного підприємства можна виділити функціональні групи таких бізнес-процесів як комерційні із оптової закупівлі товарів; комерційні з реалізації товарів та надання послуг покупцям; логістичні; фінансові. Кожна з розглянутих груп бізнес-процесів тісно пов'язана з іншими, наприклад, дослідження купівельного попиту з потребами покупців та розробкою раціональних шляхів товароруку, – і, незважаючи на різне функціональне призначення, вони у сукупності складають єдиний механізм.

Основою звичайної операційної діяльності торговельних підприємств є оптова закупівля товарів, завдяки якій формується необхідний торговельний асортимент товарів, доводяться до товаровиробників вимоги споживачів щодо

поліпшення якості й асортименту продукції. На рис.1.3. розглянуто загальні бізнес-процеси, що супроводжують оптову закупівлю товарів.

Таблиця 1.2

**Визначення поняття “організаційно-економічний механізм”
у трактуванні окремих фахівців***

Автор	Визначення поняття «організаційно-економічний механізм»
Біла І.	система формування цілей та стимулів, що дозволяє перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, які спрямовані на повне та ефективне задоволення цих потреб [40]
Гуменюк В. Я	при дослідженні сутності та галузевих особливостей господарювання розглядає економічний та господарський механізм як синоніми і виділяє складові економічного механізму: ціноутворення, оподаткування, залучення та використання виробничих ресурсів [40]
Єрмоменко – Григоренко О. А.	являє собою систему технологічного, економічного, організаційного блоків, які включають до себе їх елементи [23, с. 31]
Козаченко Г.	інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення певної мети [40]
Лисенко Ю. Єгоров П.	система цілей і стимулів, яка дозволяє перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [37, с. 86-87]
Полозова В. Т., Овсюченко В. Ю.	організаційно-економічний механізм розглядають як складову економічного і визначають його як «... частину господарського механізму, яка відображає сукупність організаційних, фінансових та економічних методів, способів, форм, інструментів та важелів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційно-технічних, фінансово-економічних та виробничо-технологічних процесів з метою впливу на результат діяльності підприємства» [40]
Шевченко М. Г.	організаційно-економічний механізм полягає в єдності державного регулювання та ринкової саморегуляції, до елементів цього механізму належать: методи, інструменти, форми, важелі державного регулювання та ринкової саморегуляції [40]

Так, через виділені основні бізнес-процеси реалізується головна стратегія підприємства, а на їх базі формується організаційно-економічний механізм підтримувальних процесів і процесів управління. Також слід зазначити, що відносно процесів підтримки та управління основні процеси виконують головну роль, яка не може бути ефективно реалізована, якщо нею не буде визначений адекватний комплекс процесів підтримки і процесів управління, який налаштований на вирішення конкретних завдань відповідно до головної мети підприємства.



Рис. 1.3. Загальні бізнес-процеси при оптовій закупівлі товарів торговельним підприємством

Джерело: [27]

У своїх роботах Н. Ільченко пропонує для визначення ефективності загальних бізнес-процесів при оптовій закупівлі товарів розраховувати такі показники (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні методи оцінювання бізнес процесів в оптовій закупівлі товарів

Основні бізнес-процеси	Основні показники для оцінювання бізнес-процесів	Результати та методи розрахунків
Закупівля товарів: 1) визначення потреб у товарах; 2) дослідження закупівельного ринку; 3) вибір постачальників; 4) контроль поставок; 5) контроль якості товарів; 6) дотримання терміну закупівлі товарів.	1) обсяги матеріальних витрат, тис. грн; 2) періодичність поставок, дн.; 3) коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, %; 4) коефіцієнт надійності постачальників; 5) обсяги поставок, тис. грн.; 6) кількість постачальників, осіб; 7) витрати на постачання, тис. грн.; 8) кількість невиконаних договорів поставки, шт.	Прогнозування та визначення потреб у товарах та матеріальних ресурсах підприємства. Методи: 1) прогнозні моделі кон'юнктури ринку і визначення цін на товари; 2) оптимізаційна модель портфеля замовлень асортименту товарів; 3) описова статистика показників закупівлі товарів; 4) економетричні методи.

Джерело: [28]

Зазвичай, кожне торговельне підприємство в залежності від ринкової скерованості комерційної діяльності, асортиментної політики, спеціалізації, форм та методів продажу, розміру складських площ тощо має притаманний тільки йому набір бізнес-процесів. Це дає підставу констатувати, що складовою частиною організаційно-механічного механізму оптової закупівлі є ще ряд під процесів, а саме:

- Аналіз і визначення потреби оптової закупівлі товарів:
 - вид або якість потрібних товарів;
 - кількість необхідних товарів;
 - час, коли вони будуть потрібні;
 - можливості постачальників, у яких товари можуть бути придбані;
 - необхідні площі потрібних складських приміщень;
 - затрати на закупівлю.
- Визначення методу оптової закупівлі товарів.
- Вибір постачальника: отримання та оцінка пропозицій на основі конкурсних торгів або тендерів, а також письмових перемовин між постачальником і покупцем.

4. Формулювання основних вимог до вибору постачальника:

- вартість закупівлі, в яку входять ціна товарів;
- вартість, яка не має грошового вираження, тобто імідж підприємства, його соціальна значимість і т. д.;
- якість обслуговування яка включає: якість товарів або послуги; надійність обслуговування.

5. Формування правових основ оптової закупівлі товарів:

- пропозиція та прийняття пропозиції;
- фінансові умови;
- право на укладання договору;
- законність;
- структура договору;
- оплата поставок.

6. Реалізація умов договору:

- комплекс робіт із відвантажування, транспортування, приймання-здавання товарно-матеріальних цінностей, які є предметом конкретного договору, їх оприбуткуванням, спостереження за кількістю, якістю та термінами поставок;
- розміщуванням на складі та документальним оформленням відповідних операцій).

Аналізуючи наведені вище складові оптової закупівлі товарів, у процесі закупівлі слід ще серйозно дотримуватися таких вимог:

- проводити закупівлю товарів на підставі матеріалів вивчення попиту покупців;
- закуповувати товари у необхідному обсязі та асортименті для того, щоб виконати заплановані завдання з товарообороту, підтримувати відповідний рівень товарних запасів;
- забезпечувати регулярність товаропостачання шляхом укріплення та розвитку господарських зв'язків із постачальниками;
- за необхідності виявляти можливості додаткових закупівель потрібних товарів на підставі укладання договорів або в порядку одноразових комерційних угод;

- вивчати не тільки існуючих постачальників, а й постійно вести пошук нових потенційних джерел закупівлі товарів;
- контролювати хід доставки за строками, асортиментом та якістю продукції, дотримуватись встановлених графіків відвантаження та централізованої доставки товарів;
- вимагати від постачальників постійного оновлення асортименту товарів, підвищення їхньої якості, включення до постачання нових видів товарів.

Оптова закупівля товарів також може здійснюватися закордоном, що значно збільшує обсяг особливих вимог. Процес закупівлі та доставки імпортного товару так само починається з прийняття рішення про закупівлю. При цьому необхідно проаналізувати багато інформації про закордонних постачальників, щоб визначити потенційно необхідного. При прийнятті рішення про закупівлю, керівникам відділів закупівель необхідно керуватися вимогою забезпечення запасу по кожній товарній позиції на кілька місяців наперед. Адже, незважаючи на те, що закупівлі можна здійснювати скільки завгодно часто, при їх плануванні необхідно враховувати термін виконання замовлення постачальником та термін доставки, які залежать від конкретного постачальника.

Організаційно-економічний механізм оптової закупівлі товарів у іноземних постачальників показано на рис. 1.4.

Алгоритм прийняття рішення в механізмі оптових закупівель полягає в підборі такої величини товару, що замовляється, яка в сумі із залишком товару на складі, товаром в дорозі, товаром на митниці і товаром, вже замовленому раніше, за мінусом планованого обсягу продажів забезпечить існування мінімуму запасу товару [37].

При цьому основними функціями відділу закупівель при імпортних торгах є:

- прийняття рішення про закупівлі;
- оформлення замовлення постачальникам;
- замовлення акцизних марок;
- замовлення перевезення транспортної компанії;
- митне регулювання.



Рис. 1.4. Організаційно-економічний механізм оптової закупівлі товарів у закордонних підприємствах

Джерело: [18]

Таким чином, нами доведено, що правильно організовані оптові закупівлі дозволяють зменшити ймовірність комерційного ризику, пов'язаного з відсутністю збуту товарів, а в кінцевому результаті дають можливість сформувати необхідний асортимент товарів для постачання населення, здійснювати вплив на виробників товарів відповідно до вимог купівельного попиту, а також забезпечують ефективну роботу магазину. Базуючись на означених особливостях оптової закупівлі товарів, необхідно розробляти раціональні шляхи до закупівельної політики торговельного підприємства і постійно контролювати бізнес-процеси по закупівлі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства торгівлі

Ефективність оптових закупівель підприємства торгівлі вкрай важлива для її функціонування. Відділи закупівель, які дають для оцінювання результати своєї діяльності, ефективно поєднують реальну економію з постійним скороченням операційних витрат. Вони мають великий вплив на розподіл коштів і беруть активну

участь в аналізі проектів, які потребують витрат, сприяючи таким чином поліпшенню загальних результатів. Особливо важливі кількісні вимірювання ефективності відділу закупівель для підприємств в світі зі зростаючою конкуренцією для підтримки їх нормальної конкурентоспроможності.

Метою оцінювання ефективності є:

- порівняння планованого і отриманого результату закупівельної діяльності;
- встановлення факторів відхилення отриманих результатів від запланованих;
- визначення вкладу закупівельних функцій в підвищення конкурентоспроможності організації;
- прийняття рішень про шляхи підвищення якості роботи відділу закупівель.

Методи оцінювання ефективності оптових закупівель повинні відповідати принципам, на яких будується вся закупівельна діяльність на підприємстві торгівлі, таких як:

- досяжність;
- узгодженість;
- гнучкість;
- тривалість;
- можливість застосування;
- достовірність;
- витрати.

Існують традиційні і стратегічні методи оцінювання ефективності закупівельної діяльності, представлені в таблиці 1.5.

Стратегічні методи досить заскладні, ніж традиційні. Вони припускають менше числових показників, але є більш комплексними і якісними.

Також крім перерахованих вище методів, які на практиці рідко використовуються, існують і інші методи оцінювання ефективності, які можуть бути згруповані в 4 групи:

- бухгалтерські підходи, засновані на підрахунку прибутку і витрат, бюджетному контролю і контролю над витратами;
- порівняння зі зразком;

- перевірка якості управління оптовимизакупівлями;
- управління по цілям.

Таблиця 1.5

Методи оцінювання ефективності оптових закупівель

Методи	Сутність методів
Традиційні методи оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> - заощадження за рахунок зниження вартості закупівель; - рівні запасів; - надходження бракованих виробів, повернення і ремонт; - витрати на розміщення замовлень.
Стратегічні методи оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> - управління постачальниками і налагодження довгострокових кооперативних зв'язків; - застосування стратегічних закупівельних систем, що знижують вартість закупівель, включаючи електронні закупівлі і розвиток міжнародної мережі комунікації з постачальниками; - зростання професіоналізму менеджерів з постачання і розвиток міжфункціональних команд; - фінансова діяльність на перспективу.

Джерело: згруповано автором

Метод порівняння зі зразком полягає в порівнянні з результатами кращої компанії серед конкурентів, виявленні її результатів і способів їх досягнення. Такий метод має низку переваг, таких як:

- розуміння стандартів для досягнення конкурентоспроможності;
- посилення мотивації як відділу закупівель в цілому, так і його співробітників.

Існує усереднений список зразків для порівняння, прикладом якого можуть бути:

- відношення витрат на закупівлю до продажу (в грошовому вираженні);
- відношення чисельності персоналу відділу закупівель до загальної чисельності персоналу компанії;
- частка вартості закупівель, яка припадає на одного менеджера;
- відношення чисельності діючих постачальників до чисельності менеджерів;
- вартість закупівель в розрахунку на одного діючого постачальника;
- процентна частка електронних закупівель;
- процентна частка всіх закупівель, що здійснюється відділом закупівель.

Як видно зі списку, даний підхід можна застосувати до цін, якості, доставки, до таких факторів, як електронні закупівлі, закупівельний персонал і іншим аспектам закупівельної діяльності.

Так, виходить що прибуток підприємств торгівлі і рівень роздрібних цін у більшій мірі залежать від ефективності укладених комерційних угод. Навіть незначний ріст ціни оптової закупівлі викликає необхідність зниження рівня торговельної надбавки при орієнтації на конкурентів, або встановлення більш високої роздрібною ціни, що призводить до зниження обсягу продажів і скорочення сегмента ринку, особливо в несприятливих економічних умовах [6].

Істотними резервами для зростання прибутковості підприємств торгівлі є залучення ними в товарооборот додаткових фінансових ресурсів, вдосконалення форм розрахунків з постачальниками, скорочення ланковості товароруку, постійно моніторинг змін цінової політики [25]. При формуванні цінової політики торговельних підприємств в конкурентному середовищі у пріоритеті має бути завдання збільшення доходів не за рахунок зростання торговельної надбавки, а за рахунок підвищення ефективності комерційних угод.

Недолік власних оборотних коштів змушує менеджерів із постачання закуповувати товари з відстрочкою платежу на умовах, не завжди для них вигідних, що в значній мірі збільшує підприємницький ризик [61]. Якщо надається товарний кредит з відстрочкою платежу, то встановлюється більш висока ціна на товар. Як правило, постачальники товарів встановлюють націнку в розмірі 2/3 від ставки рефінансування банку.

Рівень оптових цін закупівлі, як правило, пов'язаний з валовим доходом обернено пропорційно: чим вище ціна закупівлі, тим нижче можлива надбавка і тим менше сума валових доходів. Для того щоб знизити ціну закуповуваних товарів, необхідно скорочувати число посередників і використовувати всі можливості для отримання максимальних знижок у постачальників [24].

Як показує світова практика і досвід роботи будь-якого торговельного підприємства, більш ефективні закупівлі товарів великими партіями з наданням постачальником оптових знижок. Так як торговельна надбавка становить лише

частину ціни товару, то збільшення доходу торгівлі планується в кілька разів вище наданої оптової знижки.

Наприклад, якщо оптова знижка становить 2%, то прибуток збільшується на 6-8%. Однак, закуповувати товари великими партіями на вигідних умовах зазвичай можуть тільки великі торговельні підприємства з достатньою кількістю вільних грошових резервів.

Під комерційною угодою розуміється угода між двома або декількома сторонами на поставку товарів, робіт або послуг відповідно до умов, встановлених в контракті.

У проведенні комерційної угоди виділяють кілька етапів:

1. пошук і вибір постачальників;
2. підготовка і підписання контракту купівлі продажу;
3. реалізація умов контракту купівлі-продажу.

Найбільш важливий етап, від якого залежить результат комерційної угоди – це *вибір постачальника товару*. Від цього залежить собівартість товару і величина оптової знижки або націнки. При підготовці до укладення комерційної угоди покупцеві необхідно виконати економічні розрахунки по оцінюванню її ефективності.

Етап *підготовки і укладення угоди* завершується підписанням контракту, що включає наступні стадії: узгодження тексту контракту; проведення остаточних переговорів щодо ціни угоди з урахуванням застосування різних знижок до ціни в залежності від величини партії товарів, умов платежу і доставки, гарантійних та інших умов, що впливають на формування ціни.

Для оцінювання ефективності комерційних угод можна використовувати ряд критеріїв:

1. Прибуток на інвестований капітал, що означає додаткову грошову суму, яка очікується до отримання понад нормовано.
2. Рівень рентабельності комерційної угоди до витратобігу. Цей показник дозволяє зіставити ефективність угоди з витраторентабельністю в цілому по підприємству. Комерційна угода вважається вигідною, якщо вона може

забезпечити отримання прибутку в розмірі не менше 30% від витрат, а по соціально значущим товарам при розрахунку гранично допустимих роздрібних цін даний показник може бути знижений до 20% до поточних витрат [24].

3. Рівень рентабельності комерційної угоди до товарообороту в цілому. Він показує ступінь досягнення цільового рівня рентабельності реалізації товарів.
4. Співвідношення чистого прибутку від комерційної угоди і прибутку з урахуванням ставки банківського відсотка на інвестований капітал. У сфері бізнесу угода визнається ефективною, якщо отриманий прибуток перевищує суму прибутку з урахуванням ставки банківського відсотка приблизно в 2 рази. Показники ефективності повинні розраховуватися на попередній стадії укладення кожної комерційної угоди. Ефективність комерційної угоди можна розрахувати за формулою:

$$P_{pkc} = \frac{D_p - BO - ПДВ}{PT} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де P_{pkc} – рівень рентабельності укладеної комерційної угоди;

D_p – сума доходу від партії товару, що закуповується;

BO – витрати обігу по даній товарній групі;

$ПДВ$ – сума податку на додану вартість;

PT – реалізація товарів, що закуповується.

Сума доходу від партії товару, що закуповується визначається на основі наступного розрахунку:

$$D_p = (PC - OC) \times Q, \quad (1.2)$$

де PC – ринкова роздрібна ціна товару;

OC – оптова ціна за одиницю товару, що закуповується;

Q – кількість товарів, що закуповується.

Сума реалізації товарів дорівнює:

$$PT = PC \times Q. \quad (1.3)$$

Суму витрат обігу по комерційній угоді можна визначити наступним чином:

$$BO_{\text{угода}} = \frac{P_{BO3} \times PT}{100}, \quad (1.4)$$

де $BO_{\text{угода}}$ – сума витрат обігу по комерційній угоді;

P_{BO3} – скоригований рівень витрат обігу по партії товарів, що закуповується.

Скоригований рівень витрат обігу по даній партії товарів, наприклад, з урахуванням конкретних витрат по перевезенню, можна визначити на основі наступного розрахунку:

$$P_{BO3} = (P_{BOm} - P_{BO_n}) + \frac{B_m \times 100}{PT}, \quad (1.5)$$

де P_{BOm} – середній рівень витрат обігу по підприємству торгівлі (або по даній групі товарів);

P_{BO_n} – середній рівень витрат по перевезенню товарів, що закуповуються;

B_m – сума витрат по перевезенню закуповується партії товарів.

Сума податку на додану вартість, що підлягає сплаті за товар, що закуповується, дорівнює:

$$ПДВ = \frac{D_p \times ПДВ_{\text{ставка}}}{100 + ПДВ}, \quad (1.6)$$

де $ПДВ$ – сума податку, що сплачується на додану вартість;

$ПДВ_{\text{ставка}}$ – ставка податку на додану вартість, %.

Одним з етапів укладання комерційної угоди є обґрунтування відпускної ціни, за якою вигідно укласти контракт з постачальником, виходячи з внутрішніх умов господарювання підприємства торгівлі і кон'юнктури ринку.

Оптимальна відпускна ціна товару, за якою вигідно укласти угоду з постачальником, може бути визначена на основі наступного розрахунку:

$$ЦО_m = PC - ТНО,$$

де $ЦО_m$ – оптимальна відпускна ціна товару;

PC – роздрібна ціна товару, встановлена з урахуванням кон'юнктури ринку;

$ТНО$ – оптимальна сума торговельної надбавки.

Оптимальна сума торговельної надбавки розраховується за такою формулою:

$$TH = \frac{PЦ \times P_{TH}^O}{100 + P_{TH}^O},$$

де P_{TH}^O – оптимальний рівень торговельної надбавки до відпускної ціни товару.

Оптимальний рівень торговельної надбавки до відпускної ціни можна визначити на основі наступного розрахунку:

$$P_{TH}^O = \frac{P_{THPC}^O}{100 - P_{THPC}^O} \times 100\%,$$

де P_{THPC}^O – оптимальний рівень торговельної надбавки до роздрібною ціни товару.

Оптимальний рівень торговельної надбавки до роздрібною ціни товару можна розрахувати наступним чином:

$$P_{THPC}^O = P_{KBO} + P_p + \frac{ПДВ_{ставка} \times (P_{KBO} + P_p)}{100},$$

де P_{THPC}^O – оптимальний рівень торговельної надбавки до роздрібною ціни товару;

P_{KBO} – скоригований рівень витрат обігу по товарній групі;

P_p – розрахунковий рівень рентабельності.

Залежно від форми і часу розрахунків за товари, обсягу закупленої партії, терміну партнерських відносин та інших умов постачальники можуть надавати оптові знижки з базової ціни товару або встановлювати надбавки.

Найбільш поширені в комерційній діяльності типи оптових знижок як за обсяг закупленої партії товарів, за прискорення оплати, попередню оплату товару або готівкою, постійним покупцям.

Зі збільшенням об'єму товарів, що закуповується витрати на продаж або доставку в розрахунку на одиницю товару знижуються, тому покупцям надається знижка за великий обсяг закупівель. Вона гарантується за умови, якщо покупець придбає партію товару з об'ємом, більшим певної величини.

Знижки за прискорення оплати надаються постачальниками товарів з метою скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності оборотного капіталу. Ця знижка гарантується покупцю тільки в тому

випадку, якщо він зробить оплату придбаної партії товару раніше терміну, передбаченого контрактом.

При розрахунку за покупку готівкою і попередню оплату товару покупець також отримує оптову знижку.

Постійним покупцям постачальники можуть надавати бонусні знижки в залежності від досягнутого обороту продажів і терміну партнерських відносин.

За поставку товарів малими партіями з великою частотою поставки, а також з наданням відстрочки платежу, постачальники встановлюють націнки до базової ціни товару.

Як показує світова практика і досвід роботи підприємств торгівлі, більш ефективними є закупівлі товарів великими партіями, з наданням постачальником оптових знижок.

Так як торговельна надбавка становить лише частину ціни товару, то збільшення доходу підприємства в кілька разів вище розміру наданої торговельної знижки.

Приріст доходів при укладанні комерційних угод з урахуванням надання оптової знижки можна визначити за формулою:

$$\Delta D_3 = \frac{(PЦ - БЦ) \times (1 - 0,01 \times 3) - ТН^{БЦ}}{ТН^{БЦ}} \times 100,$$

де D_3 – приріст доходів при укладанні комерційної угоди з урахуванням оптової знижки, %;

$БЦ$ – базова ціна товару, собівартість;

3 – рівень оптової знижки з базової ціни товару;

$ТН^{БЦ}$ – сума торговельної надбавки при укладанні комерційної угоди по базовій ціні.

Також важливу роль в оцінюванні ефективності оптових закупівель відіграє аудит закупівельної діяльності. Він допомагає встановити, чи використовує підприємство найбільш сучасні та ефективні методи і операції, яких дотримуються успішні компанії. Він також багато в чому сприяє виявленню помилок і шахрайства в сфері закупівельної діяльності. Аудит закупівельної

діяльності може здійснюватися як внутрішніми аудиторами, так і зовнішніми консультантами. Вони не повинні мати відношення до відділу закупівель, що підлягає перевірці. Крім того, вони повинні володіти глибокими знаннями в цій області для того, щоб дати рекомендації щодо поліпшення даної сфери. Зовнішні консультанти зазвичай виносять більш об'єктивне і зріле рішення щодо закупівельної діяльності підприємства. По завершенню аудиторської перевірки надається звіт. Він містить рекомендації щодо підвищення ефективності за витратами і за результатом, оцінену роботу всього відділу закупівель та інші аспекти.

Існує також оцінювання оптимізації (відхилення) вартості закупівель. Спочатку організація формує планові значення закупівельних цін в рамках бюджету закупівель. Потім фактичний розмір витрат порівнюється з плановим значенням.

З метою аналізу виділяються чотири чинника:

- рівень інфляції;
- зміна рівня цін;
- зміна кількості матеріальних ресурсів, що завозяться;
- зміна структури матеріальних ресурсів, що закуповується.

З цих чотирьох складових і складається відхилення вартості закупівель поточного періоду в порівнянні з попереднім.

Рівень інфляції – це плановий дефлятор по групах або підгрупах матеріальних ресурсів, який визначається виходячи з прогнозу рівня інфляції і динаміки цін на ринках матеріальних ресурсів. Планові дефлятори визначаються до початку запланованого року і узгоджуються економічними службами. При аналізі результатів планові дефлятори можуть бути скориговані відповідно до офіційних публікуються даними про рівень інфляції.

Складова «відхилення за рахунок ціни» якраз і є одним з основних ключових показників ефективності для закупівельної діяльності. Потужність змінюється залежно від на початку планованого періоду. Відхилення за рахунок ціни в бік зменшення позитивно характеризує роботу закупівельної діяльності і

може бути результатом проведення переговорів з контрагентами, пошуку нових контрагентів, більш ефективного проведення процедур вибору постачальника.

Відхилення за рахунок кількості пояснюється зміною потреби підрозділів-замовників у зв'язку зі зміною виробничої програми, введенням нових виробничих потужностей і т.д.

Відхилення за рахунок зміни структури визначається зміною виробничої потреби підрозділів-замовників в зв'язку зі зміною технічної політики або використанням нового обладнання. Ця складова показує, наскільки змінився перелік закупаваних номенклатурних позицій в порівнянні з попереднім періодом.

Системний підхід до оцінювання ефективності закупівельної діяльності допомагає створити прозору та ефективну систему закупівель, домогтися найкращих результатів і принести істотний прибуток самої організації.

Таким чином, неефективні комерційні угоди дійсно негативно впливають на доходи підприємств торгівлі і в цілому на фінансовий результат діяльності, тому заробітна плата працівників, які укладають комерційні угоди, повинна бути поставлена в залежність від їх ефективності. Нами виявлено, що доцільно проводити економічні розрахунки по кожній комерційній угоді, щоб мати уявлення про співвідношення між витратами на придбання, доставку, зберігання, реалізацію товарів і доходами від їх продажу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ОПТОВОЇ ЗАКУПІВЛІ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»

За останній час бізнес-структури, що мають розгалужену мережеву організацію, отримали широке розповсюдження в роздрібній торгівлі України, а масштаб торговельної діяльності і тенденції розвитку на споживчому ринку дозволяють говорити про них як про ключові елементи сучасної організації товарного обігу, що вимагає постійної уваги до вдосконалення їхньої діяльності. За цих умов виникає необхідність пошуку інструментарію підвищення економічної ефективності цих самих торговельних мереж. Таким інструментом є механізм управління діяльністю торговельних підприємств на основі системного аналізу ринкового конкурентного середовища [43, 2].

Протягом останніх декількох років вітчизняний ринок непродовольчої роздрібної торгівлі перебував у жорстких умовах ведення бізнесу: девальвація гривні, втрата східних територій України і зменшення платоспроможного попиту. Змінилися умови ведення бізнесу на правах оренди. Відбулося багато зрушень також в частині виходу на ринок вітчизняних компаній [7].

Do It Yourself (DIY) – це сегмент вітчизняного ринку роздрібної торгівлі товарами для дому, садівництва, будівництва і ремонту, який ще далекий від насичення (табл. 2.1). На сьогоднішній день він представлений декількома міжнародними та вітчизняними мережами. Найбільшим за кількістю, площею та географією торгових точок є «Епіцентр», який приєднав мережу «Нова лінія», таким чином додавши до власних 43 магазинів ще 16. Крім того в грудні 2014 року мережа відкрила найбільший в світі торговий центр DIY формату, його площа складає 105 000 м² і входить до Книги рекордів Гіннеса.

Зростаючий внутрішній ринок приваблює потужні світові компанії торговельного формату «DIY». Така тенденція обумовлюється підвищенням

вимог споживачів не тільки до якості товарів, але й до технології процесу здійснення покупки. Супер- і гіпермаркети мають привабливіші умови торгівлі, ширший асортимент, додаткові послуги. Саме ці фактори стають вирішальними в процесі розподілу роздрібного ринку України та, головним чином, визначають прихильність споживачів[68].

Таблиця 2.1

Роздрібні мережі в Україні напряму «будівельні магазини» (Do It Yourself)

Назва	Формат	Кількість магазинів	Власні торговельні марки (PL)	Адреса сайту
Венчурний фонд "Оферент" - Епіцентр - Нова лінія	Гіпермаркет Гіпермаркет	45 об'єктів 15 об'єктів		https://epicentrk.ua/ http://www.novalinia.com.ua/
Leroy Merlin	Гіпермаркет	3 об'єкта	QUATION, EVOLOGY, LEXMAN, STANDERS, SPACEO, SENSEA. DELINIA, ARTENS, Luxens, INSPIRE, AXTON, Geolia, NATERIAL, STERWINS, DEXTER	https://www.leroymerlin.ua/
Praktiker	Гіпермаркет	4 об'єкта		http://www.praktiker.ua/
Агромат	Торговельний центр, салон, дисконт	16 об'єктів		https://www.agromat.ua/
ТОВ "Чернігівторг" – Вена	Гіпермаркет	1 об'єкт		http://vena.com.ua/
ОЛДІ	Гіпермаркет	6 об'єктів		http://www.aldi.kiev.ua/

Джерело: на основі [55, 45, 59, 60, 50]

Конкурентом «Епіцентр» залишається французька Leroy Merlin, яка займає перші місця в більшості країн центральної Європи нарівні з Castorama і OBI. В Україні OBI (3 магазини) і Praktiker (4 магазини) не змогли мати вплив на ринку. Важливо зазначити, що компанія «OBI» – четверта у світі торговельна мережа формату «DIY». Німецька компанія працює на ринку України з такими показниками [47]: присутність на ринках 13 європейських країн; обсяг сукупних продажів 5,8 мільярдів євро; наявність 535 успішно працюючих гіпермаркетів; агресивна експансія в країнах Центральної та Східної Європи та СНД.

Таблиця 2.2

Розподіл вітчизняного ринку будівельно-господарських товарів між основними конкурентами

Суб'єкт ринку	Сегмент ринку	Середня площа магазину, м ²	Товарооборот, млрд. грн. [12]	Частка ринку, %
«Епіцентр»	«DIY»	22000	3,96	33,8
«Нова лінія»	«DIY»	8000	2,51	21,5
«ОБІ»	«DIY»	11000	0,65	5,5
Praktiker	«DIY»	7000	0,43	3,7
Інші гіпермаркети («Олді», «Домострой», «Будмайстер» ін.)	«DIY»		0,48	4,1
Інші суб'єкти ринку («Майстер», «Будмакс», «Анжіо», «Метро», «Enso» тощо)	Змішаний формат, «PROF»		3,67	31,4
ВСЬОГО			11,7	100

Також відомо, що німецький Praktiker придбала аудиторська компанія Kreston Guarantee Group Ukraine. Однак назва компанії-покупця точно не вказано. З відкритих джерел відомо, що компанія і далі буде розвивати мережу під брендом Praktiker. Розвиває свою діяльність у форматі гіпермаркетів і старожил ринку «Торгово-будівельний дім «ОЛДІ». У 2008 – 2010 роках мережа супермаркетів ОЛДІ займала 3-є місце на ринку будівельного nonfood retail України у форматі DIY. У 2011 році компанія виходить на 1-е місце серед операторів ринку оптової торгівлі покриття для підлоги [66]. На сьогоднішній день в залежності від кількості населення і ряду інших умов, розвиток мережі відбувається у двох форматах магазинів 10000 – 14000 м² і 5000 – 7000 м².

У 2015 році будівельні мережі істотно поліпшили свої фінансові результати, у 2016-2017 рр. відбувався процес застою, а 2018 р. знову покращає свої результати [47].

На першому місці очікувано займає мережа «Епіцентр» (ТОВ «Епіцентр К»). За даними журналу «Топ-100. Рейтинги найбільших», чистий дохід «Епіцентру» за 2015 рік склав 22,7 млрд грн проти 19 млрд в 2014 році. Чистий прибуток компанії за 2015 рік – 1,8 млрд грн.

Оборот компанії продовжує зростати потроху і в 2016 році. Так, за підсумками першого півріччя 2016-го року дохід підприємства склав 14,2 млрд

грн, а за аналогічний період 2015-го – 11,7 млрд грн. Тобто загальний приріст склав 21%.

На другому місці – «Нова Лінія», яку «Епіцентр» придбав кілька років тому. Чистий дохід мережі в 2015 році склав 3,29 млрд грн, чистий прибуток 231 млн грн.

На третьому місці – «Леруа Мерлен Україна» з показниками чистого доходу в 2015 році в 1,14 млрд грн. Компанія не змогла вийти в прибуток. Чистий збиток за підсумками минулого року – 113 млн грн [48].

Як і інші ритейлери, будівельні роздрібні мережі відчувають на собі негативний вплив девальвації. Зміна курсу гривні призвели до значних ризиків багатьох компаній. Більшість, обтяжені кредитними зобов'язаннями у валюті, втратили доходи через велику курсової різниці. Відповідно можливості розширення торговельних мереж з 2014-го року набагато зменшилися. Тому ТОВ «Епіцентр К» обрав курс інвестування в будівництво нових і добудову вже відкритих торговельних центрів, які демонструють стрімку динаміку продажів [30].

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності найближчих конкурентів «Епіцентр К»

№	Будівельний ритейл	Чистий дохід			Чистий прибуток	
		2015, млн грн	2014, млн грн	2015/2014, %	2015, млн грн	2014, млн грн
1	Епіцентр К	22 707	19 071	19,06	1 810	379
2	Леруа Мерлен Україна	1140	1050	8,53	-113	-111
3	Олді	1121	1030	8,80	37	52
4	JYSK Україна	507	382	32,86	-7	-28

Джерело: [35, 57]

Проте, оператори ринку вірять у перспективність сегмента DУІ-ритейлу. За стандартами Міжнародної ради торговельних центрів (ICSC), на 1 тис. жителів у середньому по Україні припадає 103 м² торговельної площі. У той час як в Люксембурзі – 625 м² (найвищий показник в Європі).

На думку учасників ринку, націнка у великих магазинах ДІУ може становити 50% – 200%, тоді як фірмові профільні магазини як правило ставлять націнку не вище 20%. Крім того, як відзначають представники компаній-виробників, фірмові магазини як правило знаходяться в межах міста, в місцях найбільшого скупчення споживачів, це так звані «прохідні» місця. А магазини торговельних мереж, через великі площі, розміщують свої гіпермаркети часто на околицях міст або за межами міста. Наразі тенденціями на ринку ДІУ в Україні є [65]:

- розвиток магазинів формату «біля дому»;
- перехід на торгівлю через інтернет-платформи, з можливістю онлайн замовлення товарів і послуг;
- для постачальників – відстрочка платежу 90 днів за товар;
- відкриття мереж ДІУ в безпосередній 43 близькості до інших об'єктів ритейлу (Епіцентр біля гіпермаркету Auchan і METRO, Praktiker біля Novus);
- розвиток продажів під власними торговельними марками.

Щодо безпосередньо ситуації в столиці, то мережа будівельних ДІУ-гіпермаркетів «Епіцентр К» і «Нова Лінія», що входять до групи компаній (ГК) «Епіцентр», займають домінуючу позицію на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в Києві та Київській області.

Згідно до річного звіту Антимонопольного комітету України (АМКУ) за 2017 рік, частка торговельної мережі «Епіцентр К» на ринку Києва становила 53%, «Нової Лінії»– 1,6%. При цьому друге місце в столиці займає французька мережа «Леруа Мерлен» (9,3%).

ГК «Епіцентр» домінує і в Київській області: частка «Епіцентр К»– 29,3%, «Нової Лінії» – 29,8%.

За інформацією АМКУ, основними гравцями ринку роздрібної торгівлі будівельно-господарськими товарами в Києві і регіоні, крім згаданих, є ТОВ «Олді» (2,5% в Києві, 5,7% – області), ТОВ «БудМакс» (0,24 % в Києві), ДП ТОВ «Агромат Сервіс» (4,3% в Києві, 1,5% – в області), ЧФ «Анжіо» (0,62% в Києві) [52, 54].

«Не дивлячись на значну кількість гравців на даному регіональному ринку, ринкова влада у 2017 році належала єдиному об'єкту господарювання ТОВ «Епіцентр К» і ТОВ «Нова Лінія». При цьому наявність монопольної влади не є порушенням законодавства про захист економічної конкуренції. Поки що в діях ГК «Епіцентр» комітет не виявив ознак порушень», – йдеться в звіті АМКУ [58].

Згідно з даними офіційних веб-сайтів ритейлерів, станом на 12 березня 2018 року «Епіцентр К» включає 10 гіпермаркетів в Києві і області, «Нова Лінія» – два гіпермаркети, «Олді» – чотири магазини, Leroy Merlin – чотири.

«БудМакс» – інтернет-магазин з дев'ятьма складами у восьми обласних центрах.

ТОВ «Агромат Сервіс» включає 16 магазинів сантехніки «Агромат» у восьми обласних центрах. Компанія є безумовним лідером у поставках керамічної плитки та сантехніки від провідних виробників світу. У даний момент крім активного розвитку дилерської мережі по Україні компанія відкрила торговий центр «Агромат Керамік Сіті», який разом з ТЦ «Світ Кераміки», становить найбільший в Європі спеціалізований комплекс з продажу керамічної плитки та сантехніки, площею в 14 000 м².

ЧФ «Анжіо» – інтернет-магазин з 12 філіями в Києві та області.

Як повідомлялося, ГК «Епіцентр» придбала мережу будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія» ще в жовтні 2013 року.

За даними Єдиного держреєстру юросіб та фізосіб-підприємців станом на 26 лютого 2018 року, учасниками ТОВ «Епіцентр К» є Олександр Герега (81,1%), Галина Герега (18,7%) і Тетяна Суржик (0,055%).

Керівником підприємства вважається Петро Михайлишин.

Статутний капітал ТОВ «Епіцентр К» становить 158,6 млн грн.

ТОВ «Леруа Мерлен Україна» зареєстровано в 2008 році (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Пріоритети у формуванні репутаційної активності будівельних гіпермаркетів у ринковому сегменті "DIY"

Характеристика конкурентних переваг мережі	Рентабельність			Коефіцієнт фінансової автономії	Можливі пріоритети у формуванні репутаційних переваг
	товарообороту, %	власного капіталу, %	активів, %		
Мережа гіпермаркетів «Епіцентр»					
1. Найбільша мережа гіпермаркетів і загальна торговельна площа 2. Найширший асортимент продукції і спектр додаткових послуг. 3. Відділ "Деко" 4. Потужна рекламна кампанія 5. Найвищий ФОП персоналу	9,2	19,4	10,4	0,54	1. Український лідер ринку оптово-роздрібною торгівлі будівельними матеріалами 2. Гасло-принцип діяльності: "Споживач завжди правий" 3. Титульний спонсор багатьох проектів
Мережа гіпермаркетів «Нова лінія»					
1. Широка географія супермаркетів 2. Лідер продажів в АР Крим 3. Найкращі умови доставки матеріалів, товарів 4. Кваліфікований персонал 5. Широка PR компанія	6,2	5,8	21,3	0,46	1. Вітчизняний оператор членджер 2. Програма підтримки постійних клієнтів 3. Орієнтація – "Гіпермаркети за містом"
Мережа гіпермаркетів «ОБІ»(Німеччина)					
1. Світовий лідер (4 місце) формату "DIY" 2. Найнижчі ціни на іноземну продукцію 3. Сервісне обслуговування техніки 4. Потужний іноземний капітал	12,2	14,2	8,2	0,85	1. Світова репутація компанії 2. Гарантована якість іноземної продукції
Мережа гіпермаркетів «Praktiker»					
1. Найнижчі ціни на продукцію 2. Гарна репутація компанії в Східній Європі 3. Потужний іноземний капітал	9	18,1	6,2	0,73	1. Цінова політика входження на ринок 2. Відомий німецький бренд у Східній Європі

Згідно за даними Єдиного держреєстру юросіб та фізосіб-підприємців, власником частки 100% в ТОВ «Леруа Мерлен Україна» виступає АТ «Гроуп Адео» (Франція).

Статутний капітал компанії становить 1,269 млрд грн.

Leroy Merlin є міжнародною мережею магазинів, що спеціалізуються на торгівлі товарами для будівництва, ремонту та облаштування житла. Компанія

входить в міжнародну холдингову групу Adeo, яка об'єднує 27 автономних компаній в 12 країнах Азії, Європи і Південної Америки.

Звісно, що кожен з аналізованих операторів мережі гіпермаркетів будівельних матеріалів (табл. 2.4) має свої конкурентні переваги над найближчими конкурентами, що дозволяє їм продовжувати агресивну конкурентну боротьбу при високих показниках ділової активності. На сьогоднішній день ТОВ «Епіцентр К» поки що переважає німецьку стрімко зростаючу мережу будівельних гіпермаркетів «ОБІ», головним чином через наближеність власних гіпермаркетів до споживача (відповідну більшу їхню кількість) та високі доходи. За рахунок сформованої ділової репутації в Східній Європі мережа гіпермакетів "Praktiker" може реально відвоювати ринкову частку за ціною стратегією входження на український ринок.

На думку авторів [66], суспільно-політичні тенденції все більше здійснюватимуть вплив на стратегію корпорацій, які не зможуть не враховувати настроїв суспільства та впливу груп інтересів, які пред'являють свої вимоги бізнесу. З точки зору інтересів зацікавлених груп, діяльність компаній вже і так призводить до багатьох змін у суспільстві, а тому вони повинні займати більш відповідальну суспільну позицію.

Таким чином, варто зазначити, що кожна з перерахованих компаній охоплює весь ринок будівельних матеріалів, але в той же час кожна з них по-своєму унікальна. В цьому і полягає їх конкурентоспроможність і конкурентне середовище.

2.2. Аналіз процесу оптової закупівлі товарів на підприємстві

У підприємства ТОВ «Епіцентр К» закупівельна діяльність здійснюється відділом закупівель і логістики. Відділ закупівель і логістики є самостійним структурним підрозділом, який створюється і ліквідується наказом генерального директора підприємства. Відділ підпорядковується безпосередньо заступнику генерального директора з комерційної діяльності.

Основним завданням відділу є – систематизоване управління заходами з планування і матеріально-технічного забезпечення всіх служб і підрозділів ТОВ «Епіцентр К».

Функціями відділу закупівель є:

- збір та обробка заявок від торгових відділів на закупівлю товарів;
- участь у процесі створення комерційних угод;
- вибір постачальників і створення замовлень на товари;
- обробка рахунків за товари, отриманих від постачальників відповідно до затвердженого в ТОВ «Епіцентр К» порядку;
- Забезпечення за вимогою митного оформлення вантажів;
- ведення складського господарства;
- постійний контроль за станом складу, інвентаризація запасів - перевірка відповідності фактичної наявності з даними бухгалтерського обліку;
- перевірка приймання товарів за кількістю і якістю;
- ведення оперативного обліку руху товарів, відображення переміщень в системі обліку 1С;
- участь у підготовці процедур та інструкцій, що розробляються підприємством;
- організація та здійснення консультацій з метою вирішення проблемних питань за профілем робіт відділу;
- проведення робіт з іншими відділами при виконанні спільних робіт.

- забезпечення дотримання вимог режиму, охорони праці, промислової санітарії, пожежної та екологічної безпеки, внутрішнього трудового розпорядку в повсякденній роботі;
- підтримка системи менеджменту якості фірми у відділі відповідно до вимог документації фірми;
- підготовка (розробка) пропозицій щодо вдосконалення роботи і структури відділу.

Відділ закупівель ТОВ «Епіцентр К» має свій особистий обсяг повноважень, які залежать від організаційної структури компанії та відділу закупівель в цілому (рис. 2.1).

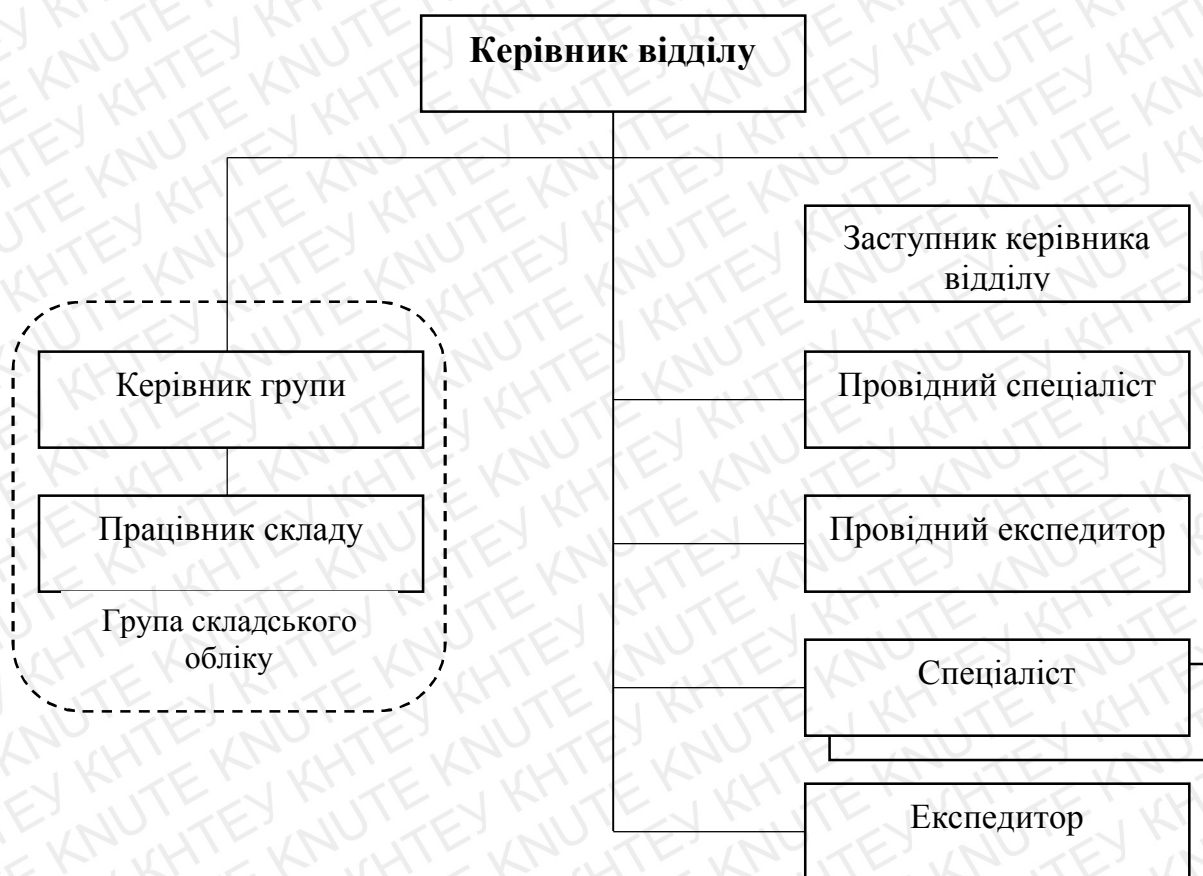


Рис. 2.1. Організаційна структура відділу закупівель і логістики ТОВ «Епіцентр К»

Відповідальність за належне і своєчасне виконання функцій відділу закупівель і логістики у ТОВ «Епіцентр К» несе керівник відділу закупівель. Також в його компетенцію входить відповідальність за виконання планових показників відділу, за візування і документи, які підписувались; своєчасне виконання доручень керівництва і недопущення використання інформації працівниками відділу в

неслужбових цілях. Відповідальність співробітників відділу встановлюється посадовими інструкціями. Керівник відділу має заступника згідно зі штатним розкладом. Склад відділу закупівель відображений на рис.2.1.

У таблиці 2.5 розглянуто перелік посад відділу закупівель та логістики ТОВ «Епіцентр К» і їх основні функції.

Таблиця 2.5

Функції фахівців відділу закупівель і логістики ТОВ «Епіцентр К»

Посада	Функції
<i>Керівник відділу</i>	<ul style="list-style-type: none"> - здійснення загального керівництва відділом; - організація систематизованого управління технічними і матеріально-постачальними заходами по матеріально-технічному забезпеченню всіх служб.
<i>Заступник керівника відділу</i>	<ul style="list-style-type: none"> - організація роботи з логістичного забезпечення; - виконання та контроль за процесом на конкретній ділянці роботи відділу, включаючи відстеження змін нормативно-законодавчої бази, екон. ситуації в обл. логістики; - навчання співробітників на ввіреній йому ділянці роботи.
<i>Провідний спеціаліст</i>	<ul style="list-style-type: none"> - діловодство і контроль правильності і своєчасності та розміщення замовлень, відповідність їх відкритим в авіаційному напрямку проектам; - контроль за своєчасністю доставки матеріальних цінностей від постачальників; - навчання нових співробітників відділу.
<i>Керівник групи складського обліку</i>	<ul style="list-style-type: none"> - керівництво справами по прийому, зберігання та відпуску товарно-матеріальних цінностей на складі; - забезпечення секретності складованих товарно-матеріальних цінностей; - дотримання режимів зберігання, ведення обліку складських операцій; - організація навчання працівників групи складського обліку, контроль за їх роботою.
<i>Спеціаліст</i>	<ul style="list-style-type: none"> - отримання і обробка заявок на закупівлю матеріалів і комплектуючих виробів; - розміщення замовлень у постачальників з урахуванням вимог до якості продукції, що поставляється; - обробка отриманих рахунків від постачальників, товарів і послуг; - пред'явлення претензії постачальникам.
<i>Провідний експедитор</i>	<ul style="list-style-type: none"> - безпосередньо здійснення доставки товарно-матеріальних цінностей, документів на ввіреному йому транспортному засобі; - прийняття вантажів зі складів постачальників відповідно до супровідних документів.
<i>Експедитор</i>	<ul style="list-style-type: none"> - розміщення заявок у постачальника послуг з перевезення на відправку і доставку товарно-матеріальних цінностей; - прийняття вантажів зі складів постачальників; - доставка документів.
<i>Працівник складу</i>	<ul style="list-style-type: none"> - здійснення приймання вантажів по кількості і якості; - повідомлення про її результати менеджеру складу; - участь у проведенні інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей.

Джерело: складено автором

Відділ закупівель та логістики ТОВ «Епіцентр К» взаємодіє з різними відділами компанії в ході своєї щоденної діяльності. Для підприємства вкрай

важлива участь інших підрозділів, особливо безпосередньо залежних і суміжних в своїх функціональних обов'язках, таких як: відділ якості, відділ продажів, маркетингова служба. Їх участь в процесі відбору постачальників і закупівлі товарно-матеріальних цінностей допомагає як відділу закупівель, так і організації в цілому вибору найбільш оптимальних і перспективних рішень при оптовій закупівлі товарів. Особливо при первинній закупівлі спостерігається зацікавленість представників більшості функціональних підрозділів в роботі центру. У міру того, як процес закупівлі переходить від стадії усвідомлення потреби в закупівлі до безпосереднього отримання товарів, відповідальність за прийняття рішення переноситься на керівництво відділом закупівель. Перелік підрозділів і види взаємодії відділу закупівель і логістики представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Взаємодія фахівців відділу закупівель і логістики з керівництвом і іншими підрозділами фірми

Найменування підрозділу (посади)	Вид взаємодії	Вид документації	
		<i>Вхідна</i>	<i>Вихідна</i>
Генеральний директор	Загальне керівництво	Накази	Звіти про виконання
Заступник генерального директора з комерційної діяльності	Постановка задач. Обговорення планів робіт. Розподіл робочого часу.	Вказівки	Звіти про виконання
	Бюджет проекту. Нарада, листування	Бюджет проекту	Пропозиції, зауваження
	Система контролю над запасами. Наради, листування	Звіт, пропозиції	Звіт, пропозиції
	Опрацювання замовлення. Наради, листування	Висновок про можливість виконання замовлення	Пропозиції, зауваження
	Вартісний аналіз. Наради, листування	Кошторис проекту	Пропозиції
	Контроль діяльності логістики. Наради, листування	Звіти, акти перевірок	Звіти, зауваження, заперечення
	Споживання. Переписка	Звіти	Звіти
Відділ маркетингу, відділ продажів	Вибір каналів розподілу. Нарада, листування	План каналів розподілу	Пропозиції, зауваження
	Номенклатурне планування. Нарада, листування.	Номенклатурний план закупівлі	Пропозиції, зауваження
	Цілі обслуговування споживачів. Наради, листування	Маркетинговий план	Пропозиції, зауваження

	Прогноз продажів. Наради, листування	План продажів	Пропозиції, зауваження
	Опрацювання замовлення. Наради, листування	Пропозиція про внесення в план виробництва	Пропозиції, зауваження
	Післяпродажна підтримка і послуги споживачу. Наради, листування	Пропозиції, зауваження	План післяпродажної підтримки
	Складські операції. Наради, листування	Зауваження, пропозиції	Система складського обліку
	Розміщення запасів. Наради, листування	Пропозиції, зауваження	План розміщення запасів
	Транспорт. Наради, листування	Вимоги і за термінами	План забезпечення транспортом
Представник керівництва по якості, СУЯ	Взаємодія з питань підтримки та удосконалення СУЯ.	Відповідно до процедур СУЯ	Відповідно до процедур СУЯ
Фінансова служба	Надання інформації для складання планів товарообороту	Запити	Необхідна інформація

Процес закупівлі є ланцюжком взаємопов'язаних дій, починаючи зі складання заявок, і закінчуючи практичним надходженням необхідних товарів в потрібній кількості з дотриманням якості в задані терміни і на прийнятних умовах.

Зазвичай продавці, а далі провідні спеціалісти відділів Епіцентрувиставляють потребу в спеціальній комп'ютерній програмі і, використовуючи внутрішню корпоративну електронну пошту, пересилають заявку про потребу в товарі, яка тут же висвічується у відділі закупівель.

Спеціаліст відділу закупівель обробляє отримані дані, складає заявку на покупку і розсилає її певним постачальникам поштою. Заявка (запит на комерційну пропозицію) містить наступні дані:

- товар;
- опис товару (ТМ, колір, розмір тощо);
- аналог товару (якщо такий існує);
- кількість;
- терміни поставки;

- оптимальна ціна.

Заявка на постачання нових товарів затверджується і комерційним директором.

Після відповідей постачальників, дані аналізуються і якщо всі пункти заявки задовольняють, то далі складається замовлення на покупку.

Замовлення – документ, за коштами якого покупець вступає в угоду з продавцем, який передбачає поставку товарів відповідно до умов запити.

До замовлення прикріплюється товарна накладна та рахунок-фактура.

Важливою вимогою замовлення на покупку повинно бути наявність серійного номера, дати заповнення, назви і адреси постачальників, кількості і опису замовлених товарів, необхідної дати доставки, вказівок по відвантаженню, умов; оплати і умов.

Ефективність оптових закупівель підприємства багато в чому залежить від правильного вибору джерел надходження і постачальників, тому комерційним службам підприємства слід приділити цьому питанню багато уваги.

Здійснюючи комерційну діяльність при пошуку постачальників ТОВ «Епіцентр К» керується оцінкою постачальника на підставі опитувального листа, в якому важливе значення визначають такі параметри як:

- сертифікація ISO 9001;
- перевірка комплектуючих, чи є право на створення і їх продаж.

У відділі закупівель і логістики ТОВ «Епіцентр К» розроблена спеціальна методика відбору найкращих постачальників, яка буде представлена нижче в роботі. Найбільш вигідними для підприємства вважаються постачальники, які мають сертифікат ISO 9001.

У відділі закупівель ТОВ «Епіцентр К» є своєрідне досьє на кожного з постачальників, в які входять:

- опитувальний лист постачальника;
- сертифікати;
- договір поставки;
- різні свідоцтва про атестацію;

- додаткові угоди;
- перелік асортименту;
- зразки упаковок та етикеток.

Безумовно, здійснюючи комерційну діяльність при пошуку постачальників ТОВ «Епіцентр К» керується також і такими принципами як:

- репутація та імідж;
- надійність;
- якість продукції;
- можливий обсяг поставки;
- дотримання термінів, графіків поставки;
- рівень ціни на продукцію або послуги;
- умови поставки і форми розрахунків;
- взаємовідношення з замовниками (довірчі, тісні, довготривалі, комфортні або епізодичні, формальні, диктаторські);
- додаткові послуги.

З перерахованих вище принципів найбільш переважними у виборі постачальника є якість продукції і термін поставки.

На сьогодні ТОВ «Епіцентр К» співпрацює з понад 3,5 тис. постачальників, що забезпечують мережу торгових центрів «Епіцентр» близько 200 тис. найменуваннями товарів.

Свій внесок в розвиток бізнесу внесли і власні торговельні марки (*дали ВТМ*) компанії. Розвивати private label Епіцентр почав ще в 2005 році. Однак тоді напрямок для компанії не було пріоритетним.

Товар для перших торговельних марок ТОВ «Епіцентр К» найчастіше імпортувався з КНР. Перші ВТМ компанії були простими, з мінімальним впливом бренд-менеджменту. Професійно розвивати ВТМ Епіцентр почав в 2009 році. Вивчаючи досвід роботи великих мереж DIY-гіпермаркетів в Європі і США і з огляду на успішність впровадження ВТМ західними ритейлерами, було вирішено створити відповідний департамент і в Епіцентрі.

Перед компанією постала проблема, за якою стратегії розвивати ВТМ: впроваджувати торговельну марку під брендом «Епіцентр» або створювати портфель з різними ТМ, що не асоціюючи їх з брендом мережі. Обидві стратегії мали право на життя.

Зараз Епіцентр співпрацює більш ніж з 300 виробниками. У перші кілька років 80% виробників ВТМ для компанії були зарубіжними. Але вже зараз українські постачальники займають частку в 50%.

ТОВ «Епіцентр К» стабільно нарощує частку українських постачальників, що пов'язано з цілим рядом причин. По-перше, близькість виробника дозволяє полегшити логістику і аудит виробництва для контролю якості продукції. По-друге, місцевим постачальникам легше здійснювати поставки частинами, за рахунок чого Епіцентру не доводиться забивати під зав'язку власні склади. Зараз українські підприємства виходять на новий рівень. Закуповується нове обладнання, відкриваються нові, сучасні виробництва, дуже багато українських підприємств починають працювати на експорт. Відповідно, вони починають сертифікувати продукцію по Західним стандартам, працюють з європейськими торговельними мережами і набагато краще розуміють, чого ми від них вимагають.

Загалом, основними моментами при просуванні ВТМ є: чітке позиціонування, зрозумілі корисні властивості продукту, але найголовніше – емоційний вплив на покупця. Коли людина бачить товар вперше – дуже важливо справити на нього правильне враження на емоційному рівні, щоб залучити до подальшу комунікацію. В умовах раціонального використання рекламного бюджету, емоція – найбільш ефективний механізм залучення клієнта.

На сьогодні на підприємстві нараховується близько 100 тис. найменувань окремих товарних позицій. Приклад укрупненої товарної структури для непродовольчих груп товарів наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Укрупнена структура асортименту закупівель товарів ТОВ «Епіцентр К»

Товарна група (укрупнена)	Товарні підгрупи
------------------------------	------------------

Цегла та цегляні матеріали	Цегла рядова, клінкерна цегла, цегла для печей, блоки газобетонні, блоки пінобетонні, гіпсові перегородки
Герметики та ізоляційні матеріали	Металочерепиця, бітумна черепиця, композитна черепиця, водосточні системи, пароізоляційні плівки, водозахисні мембрани, герметичні ущільнювачі, пасти-герметики, мінеральна вата
Лакофарбові матеріали	Фарби для металу, фарби для дерева, фарби для декоративних робіт, лаки по дереву, лаки водозахисні, емальсії для декоративних робіт
Дерев'яні бруски та плити	Дошка калібрована, дошка стругана, бруси дерев'яні, панелі дерев'яні, збірні конструкції з дерева, OSB панелі, плінтуса
Керамічні вироби	Плитка керамічна, грес, керамічні підвіконня
Будівельні суміші	Гіпс, клей для плитки, штукатурка для фасаду, штукатурка декоративна, цемент, спеціальні клеючі суміші
Сантехнічні товари	Ванни, умивальники, унітазі, біде, раковини, крани, фурнітура сантехнічна, труби поліпропіленові, труби поліметалеві, батареї металеві, батареї секційні
Шпалери та облицювальні матеріали	Шпалери вінілові, шпалери паперові, шпалери тканинні, сайдинг
Інші	Інші товарні категорії, що не увійшли до списку

Відмітимо, що оптова закупівля окремих товарних груп відбувається за принципом категорійного менеджменту.

Принцип категорійного менеджменту у формуванні закупівельної політики полягає у тому, що на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» за кожною товарною групою закріплена відповідальна особа (категорійний менеджер), яка відповідає за закупівлю товарів, їх зберігання, просування та кінцевий фінансовий результат по своїй товарній групі.

Досить важливою є присутність категорійного менеджера у формуванні закупівель, бо саме він є центром відповідальності в її реалізації. Категорійний менеджер працює з великою кількістю постачальників в своїй групі товарів. Усього у підприємства налічується трохи більше 110 основних найменувань постачальників.

Основних постачальників підприємства перелічено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Перелік основних постачальників ТОВ «Епіцентр К»

Постачальник	Товарні підгрупи, що постачаються
ТОВ «Аерок»	Газобетон, пінобетон
ТОВ «Стоунлайт»	Газобетон, пінобетон
ТОВ «Керамейя»	Цегла клінкерна
ТОВ «СБК»	Блоки керамічні
ТОВ «Черкаський цегляний завод»	Цегла клінкерна
ТОВ «Літос»	Цегла клінкерна
ТОВ «Алюмопласт»	Труби поліпропіленові, комплектуючі для систем опалення
ТОВ «Руукі»	Металочерепиця, бітумна черепиця,
ТОВ «Ірокм-ект»	Фарби, лаки
ТОВ «Лакофарбовий завод «Аврора»	Фарби, лаки
ТОВ «Черкаський лакофарбовий завод»	Фарби, лаки
ТОВ «Вітекс»	Матеріали для декорування поверхонь
ТОВ «АТЕМ ГРУП»	Плитка керамічна, грес
ТОВ «Зевс Кераміка»	Плитка керамічна, грес
ПрАТ «Серсаніт»	Сантехніка
ТОВ «Поліпласт»	Труби поліпропіленові, радіатори сталеві, радіатори секційні

Досить важливими постачальниками для підприємства є ТОВ «Аерок», ТОВ «Стоунлайт», ТОВ «Керамейя», ТОВ «СБК», ТОВ «Черкаський цегляний завод», ТОВ «Літос» та ТОВ «Алюмопласт». Важливим посередником, який здійснює поставки є ТОВ «Техно-Трейд». Основною функцією підприємства ТОВ «Техно-Трейд» є організація оптових закупівель на виробничих підприємствах непродовольчих товарів в межах України та за кордоном. Оптовий посередник ТОВ «Техно-Трейд» забезпечує постачання ряду продукції як на ТОВ «Епіцентр К», ПрАТ «Нова Лінія», так і на інші роздрібні супермаркети, що належать власнику.

Формуючи асортимент товарів будівельного магазину, необхідно правильно розрахувати потребу в товарах. Зазвичай товарний запас в успішних магазинах у два-три рази більше обсягу середньомісячного обороту.

Проаналізувати відповідність фактичного обсягу надходження товарів запланованому на одного із магазинів ТОВ «Епіцентр К» за укладеними договорами поставки можна, розрахувавши коефіцієнт поставки товарів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Вибіркова сукупність постачальників плитки українських виробників
ТОВ «Епіцентр К» для порівняльного аналізу фактичного і запланованого
обсягу поставок**

№ пор.	Постачальники товарів	Фактичний обсяг поставки товарів, тис. грн	Плановий обсяг поставки товарів, тис. грн.
1	ТОВ «Голден Тайл»	21780	20000
2	ТОВ «АТЕМ ГРУП»	12569	13000
3	ПрАТ «Зевс Кераміка»	6570	5000
4	ПрАТ «Інтеркерама»	4780	5000
5	ПП «Нота Кераміка»	3409	3500
6	ПрАТ «Піастрелла»	7540	5000
7	ТОВ «Карпатська кераміка»	2370	3000
Усього		59018	54500

Розрахунок коефіцієнта поставки проводимо за формулою:

$$Кпост = \frac{Нфакт}{Нплан} \cdot 100,$$

де *Нфакт* - фактичний обсяг надходження товарів;

Нплан - заплановий обсяг надходження товарів.

Результати проведених розрахунків наведено у табл. 2.10.

Результати свідчать, що фактичний обсяг поставок товарів загалом відповідає плановому, так як коефіцієнт трохи вище ніж 100%. У більшості супермаркетів ТОВ «Епіцентр К» переважає тенденція то перевиконання плану поставки, що позитивно впливає на їх результати та ефективність діяльності.

Таблиця 2.10

Результати оцінки фактичного і запланованого обсягу поставки товарів

№	Постачальники	Коефіцієнт	Висновок щодо	Висновок щодо
---	---------------	------------	---------------	---------------

пор.	товарів	поставки	відповідності фактичного обсягу надходження товарів в плановому обсягу	виконання плану поставки
1	ТОВ «Голден Тайл»	108,9	Не відповідає	План поставки перевиконано
2	ТОВ «АТЕМ ГРУП»	96,7	Не відповідає	План поставки недовиконано
3	ПрАТ «Зевс Кераміка»	131,4	Не відповідає	План поставки перевиконано
4	ПрАТ «Інтеркерама»	95,6	Не відповідає	План поставки недовиконано
5	ПП «Нота Кераміка»	97,4	Не відповідає	План поставки недовиконано
6	ПрАТ «Піастрелла»	150,8	Не відповідає	План поставки перевиконано
7	ТОВ «Карпатська кераміка»	79,0	Не відповідає	План поставки недовиконано
Усього		108,3	Не відповідає	План поставки перевиконано

Повнота і стабільність асортименту товарів, пропонованих суб'єктами роздрібною торгівлі покупцям, а значить і ступінь задоволення їх попиту; величина товарних запасів; оборотність товарів та інші показники роботи торгових підприємств багато в чому залежать від організації оптових закупівель товарів. Отже, раціонально організована оптова закупівля товарів робить позитивний вплив на асортимент товарів і на економічну ефективність діяльності роздрібних торговельних підприємств загалом.

2.3. Оцінювання ефективності оптової закупівлі товарів

Для цілісного дослідження ефективності оптової закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К» використано наступні підходи:

- проведення факторного аналізу зміни комерційного доходу від зміни структури товару, що закупляється;
- визначення впливу зміни обсягів та структури товарообороту на фінансові результати підприємства.

З метою аналізу впливу зміни асортиментної структури обороту на зміну комерційного доходу ми використаємо метод відсоткових чисел, який передбачає розрахунок відхилень в структурі товарообороту за собівартістю продукції на досліджуваному підприємстві за 2016-2017 роки (табл. 2.11).

Зокрема, генеральний директор ГК «Епіцентр К» Петро Михайлишин під час прес-конференції на тему стратегії розвитку компанії «Епіцентр К» заявив, щотоварооборот мереж гіпермаркетів «Епіцентр» та «Нова лінія», управлінням якими займається ГК, за 2017 рік склав 42 млрд грн.

За результатами 2016 року компанія збільшила чистий прибуток на 34,5% в порівнянні з 2015 роком – до 2,434 млрд грн, виручку – на 24% – до 28,147 млрд грн. Чистий дохід від операційної діяльності зріс на 7% і склав 3,2 млрд грн.

А за даними журналу «Топ-100. Рейтинги найбільших», чистий дохід «Епіцентру» за 2015 рік склав 22,7 млрд грн проти 19 млрд в 2014 році. Чистий прибуток компанії за 2015 рік – 1,8 млрд грн.

Чистий дохід мережі "Новій Лінії" в 2015 році, яку «Епіцентр» придбав кілька років тому, склав 3,29 млрд грн, чистий прибуток 231 млн грн.

На основі даних, розрахованих в таблиці 2.11 ми можемо визначити зміну рівня торговельної надбавки в цілому за усіма товарними групами (середнього рівня торговельної надбавки) за рахунок зміни асортиментної структури товарообороту. Вона становитиме:

$$\frac{P_{КД2017} - P_{КД2016}}{100} = -6,7\%$$

Отже, можна сказати, що внаслідок зміни асортиментної структури товарообороту у 2017 році порівняно з 2016 роком середній рівень торговельної надбавки (граничної маржі), або так званого комерційного доходу збільшився на 16,9%, що призвело до збільшення загального комерційного прибутку.

Виходячи зі зміни рівня торговельної надбавки, розраховуємо зміну комерційного прибутку:

$$КП_{\Delta P_{КД}} = \frac{P_{КД2017} - P_{КД2016}}{100} \times TO_{2017} = 16,9\% \times 331 = 55,9 \text{ (млн.грн)}$$

Отже, в результаті зміни асортиментної структури товарообороту в 2017 році середній рівень торговельної надбавки збільшився на 16,9%, що вплинуло на збільшення комерційного прибутку на суму 55,9 млн грн. Тобто, можна сказати, що протягом 2016-2017 років зміна асортиментної структури товарообороту мала своїм наслідком достатньо великі доходи підприємству у визначеному розмірі.

На основі методичного підходу, який було розглянуто у 1 розділі (3 пункт) спробуємо оцінити рівень рентабельності комерційної угоди до витрат обігу. Нагадуємо, що цей показник дозволяє зіставити ефективність угоди з витраторентабельністю в цілому по підприємству. Комерційна угода вважається вигідною, якщо вона може забезпечити отримання прибутку в розмірі не менше 30% від витрат, а по соціально значущим товарам при розрахунку гранично допустимих роздрібних цін даний показник може бути знижений до 20% до поточних витрат.

Для аналізу обрані перераховані вище українські постачальники плитки, а саме – плитки ТМ «Грес» (табл. 2.12). Щодо її особливостей, то відмічають: морозостійкість, низьке водопоглинання; може бути покладена під відкритим небом; стійкість до впливу хімічних речовин; тверда поверхня, стійка до стирання; стійкість до «термічного шоку» (перепаду температур); сталість кольору і малюнка під впливом зовнішніх факторів.

Загальна кількість необхідної плитки – 1000 м², що в середньому важить 15204 кг і займає 14,6 піддонів (68,4 м² в одному). Тобто, для перевезення буде достатньо фури з причепом, середня вартість замовлення якої обходиться у 9 тис. грн.

Таблиця 2.11

Розрахунок впливу зміни структури товарообороту на обсяг і рівень доходів від оптової закупівлі товарів у гіпермаркетіТОВ «Епіцентр К» за 2016-2017 рр. (м. Київ, вул. Братиславська, 11)

Товари і товарні групи	Товарооборот за собівартістю, млн грн		Середній рівень торговельної надбавки, %	Дохід від оптової закупівлі товарів (товарооборот в цінах реалізації), без ПДВ		Структура товарообороту за собівартістю, %		Відхилення по структурі, %	Відсоткове число, %
	2016	2017		2016	2017	2016	2017		
А	Б	В	Г	Д = Б*(1+Г/100)	Е = В*(1+Г/100)	Є	Ж	З = Ж-Є	І = 3*Г
Цегла та цегляні матеріали	60,3	75,6	21	73,0	91,5	26,1	27,6	1,5	31,5
Герметики та ізоляційні матеріали	21,4	25,2	35	28,9	34,0	10,3	10,3	-0,1	-2,5
Лакофарбові матеріали	14,1	15,6	19	16,8	18,6	6,0	5,6	-0,4	-7,6
Дерев'яні бруски та плити	6,9	8,1	24	8,6	10,0	3,1	3,0	0,0	-0,7
Керамічні вироби	7,9	7,6	35	10,7	10,3	3,8	3,1	-0,7	-25,2
Будівельні суміші	41,2	44,7	17	48,2	52,3	17,3	15,8	-1,5	-24,9
Сантехнічні товари	33,9	42,1	35	45,8	56,8	16,4	17,2	0,8	27,2
Шпалери та облицювальні матеріали	19,8	25,1	40	27,7	35,1	9,9	10,6	0,7	27,5
Інші	15,1	17,2	30	19,6	22,4	7,0	6,8	-0,3	-8,3
Разом	220,6	261,2	26,1	279,2	331,0	100	100	0	16,9

**Розрахунок рівня рентабельності комерційних угод з 7 українськими постачачами
ТМ Грес, які представлені у гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр»**

№	Українські постачальники керамічної плитки Грес	Оптова ціна закупівлі, грн	Можливий відсоток надбавки, %	Очікувана роздрібна ціна, грн	Співвідношення роздрібної ціни з оптовою, грн	Сума доходу від партії товару, що закуповується, грн (1.2)	Сума податку на додану вартість, що підлягає сплаті за товар, що закуповується, грн (1.6)	Сума реалізації товарів, грн(1.3)	Скоригований рівень виграта обігу по даній партії товарів, % (1.5)
1	ТОВ «Голден Тайл»	96,1	37	131,6	35,5	35538,5	5923,1	131588,5	16,8%
2	ТОВ «АТЕМ ГРУП»	90,9	38	125,5	34,5	34564,8	55,3	125524,8	17,2%
3	ПрАТ «Зевс Кераміка»	87,4	37	119,7	32,3	32323,2	51,7	119683,2	17,5%
4	ПрАТ «Інтеркерама»	98	33	130,3	32,3	32340	51,7	130340	16,9%
5	ПП «Нота Кераміка»	76,1	37	104,3	28,2	28157	45,1	104257	18,6%
6	ПрАТ «Піастрелла»	83,2	35	112,3	29,1	29120	46,6	112320	18%
7	ТОВ «Карпатська кераміка»	87,4	37	119,7	32,3	32338	51,7	119738	17,5%

На основі розрахованих критеріїв оцінювання ефективності комерційних угоди можна зробити висновок, що укладені контракти між ТОВ «Епіцентр К» та українськими постачальниками керамічної плитки є достатньо вигідними для організації торгівлі, так як фактичний рівень рентабельності по комерційній угоді вище розрахункового майже в 2 рази (в середньому), а витраторентальність більше рекомендованого значення більш ніж в 2 рази.

Наступним кроком буде аналіз впливу зміни асортиментної структури товарообороту на обсяг та рівень доходів від оптової закупівлі товарів.

Проведемо дослідження самоокупності та самофінансування підприємства. Аналіз самоокупності здійснюється з метою перевірки беззбитковості діяльності підприємства. У даному випадку необхідно розрахувати точку беззбитковості для кожного року і зрівняти її з фактичними обсягами товарообороту. Для забезпечення самоокупності товарооборот по факту для кожного періоду повинен бути не меншим за розмір товарообороту, що є еквівалентним точці беззбитковості.

За умови, коли фактичні обсяги товарообороту перевищують беззбиткові обсяги, ми маємо ситуацію самофінансування. У даному випадку підприємство не лише покриває усі поточні витрати обігу, але й забезпечує для себе певний рівень прибутковості. Отримані прибутки можуть розподілятися між власниками підприємства, спрямовуватися на інвестиційну діяльність (капітальні вкладення), на соціальний розвиток, тощо.

При розрахунку обсягу товарообороту, достатнього для досягнення забезпечення самоокупності, ми будемо користуватися загальноприйнятою формулою:

$$TO_{\text{самоокупності}} = \frac{ПВ_y}{P_{\text{КД}} - P_{\text{ВО}}} \quad (2.3)$$

де, $ПВ_y$ – умовно-постійні витрати обігу торговельного підприємства; $P_{\text{КД}}$ – рівень комерційного доходу; $P_{\text{ВО}}$ – рівень змінних витрат обігу.

Виходячи з наведеної методики розрахунку товарообороту, необхідного для забезпечення самоокупності, необхідно спочатку визначити обсяги умовно-постійних та умовно-змінних витрат обігу та рівень комерційного доходу.

При розрахунку умовно-постійних та умовно-змінних витрат обігу скористаємося формою №2 «Звіт про фінансові результати» (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розподіл витрат обігу ТОВ «Епіцентр К» на умовно-постійні та умовно-змінні

Види витрат	Період за роками, млн грн			Δ2015-2016 рр.		Δ2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	млн грн	%	млн грн	%
Матеріальні затрати	11,2	13,6	14,8	2,4	21,4	1,2	8,8
Витрати на оплату праці	1,2	1,5	1,6	0,3	25	0,1	6,6
Відрахування на соціальні заходи	0,5	0,5	0,6	0,0	0,0	0,1	20
Амортизація	0,019	0,020	0,022	0,001	5,3	0,002	10
Інші операційні витрати	9,9	8,9	7,8	-1,0	-10,1	-1,1	-12,4
Собівартість реалізації	210,0	248,9	312,6	38,9	18,5	63,7	25,6
Розподіл витрат обігу							
Умовно-постійні	22,8	24,5	24,8	1,7	7,5	0,3	1,2
Умовно-змінні	210,0	248,9	312,6	38,9	18,5	63,7	25,6

Відповідно до встановленої стандартної методики розподілу окремих статей витрат обігу торговельного підприємства, до умовно-постійних витрат обігу будемо відносити: основна зарплата; відрахування на соціальні заходи; амортизація; матеріальні витрати та інші операційні витрати.

До умовно-змінних витрат обігу відносяться матеріальні витрати.

При розрахунку рівнів комерційного доходу та середніх рівнів умовно-змінних витрат обігу використаємо дані форми №2 та розраховані вище дані.

Розрахунок точки беззбитковості (див.табл. 2.13) показав, що підприємство протягом 2015-2017 років мало обсяги управління закупівлею товарів, що забезпечували його самоокупність.

Однак запас фінансової міцності протягом 2015-2017 років мав тенденцію до зростання.

Таблиця 2.13

Оцінювання самокупності ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Період по роках, млн грн			Δ2014-2015 рр.		Δ2015-2016 рр.	
	2014	2015	2016	млн грн	%	млн грн	%
Товарооборот, млн грн (без ПДВ)	219,2	252,8	305,9	33,6	15,3	53,1	21,0
Умовно-постійні витрати, млн грн	22,8	24,5	24,8	1,7	7,5	0,3	1,2
Умовно-змінні витрати, млн грн.	210,0	248,9	312,6	38,9	18,5	63,7	25,6
Комерційний дохід (валовий прибуток), млн грн	22,3	26,3	41,9	4,0	17,9	15,6	59,1
Рівень комерційного доходу, %	10,2	10,4	13,7	0,2	2,2	3,3	31,5
Рівень умовно-змінних витрат обігу, %	79,9	79,9	79,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Необхідний обсяг товарообороту для досягнення самокупності (безбитковості діяльності), млн грн.	196,9	226,5	264,0	29,6	15,0	37,5	16,6
Запас фінансової міцності, млн грн	22,3	26,3	41,9	4,0	17,9	15,6	59,1
Рівень запасу фінансової міцності, млн грн	10,2	10,4	13,7	0,2	2,2	3,3	31,5

У 2015 році він склав 22,3 млн грн (10,2% по відношенню до фактичного товарообороту), що забезпечувало підприємству можливість покриття всіх поточних витрат діяльності та отримання прибутку.

У 2016 році запас фінансової міцності становив 26,3 млн грн (10,4% по відношенню до фактичного товарообороту), у 2017-му році – 41,9 млн грн (13,7% по відношенню до фактичного товарообороту).

Отже, на основі проведеного оцінювання ефективності оптової закупівлі товарів підприємством з точки зору визначення цільових меж його діяльності свідчить про покращення ситуації впродовж 2015-2017 років, що було пов'язано в першу чергу як зі зростанням обсягів товарообороту у 2016 році, так і зі

зростанням рівня умовно-постійних витрат у 2015-2016 рр. Однак неоптимальною в плані забезпечення зростання комерційного прибутку був і асортиментний портфель (структура обороту) підприємства. За рахунок відсутності формування оптимізованої структури товарного асортименту підприємство недоотримало 20,35 млн. комерційного доходу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПТОВОЇ ЗАКУПІВЛІ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення закупівлі товарів

Сучасні умови розвитку бізнесу, зростання конкурентного протистояння і глобалізація усіх бізнес-процесів спонукають підприємства торгівлі використовувати інформаційні системи для створення і підтримки своїх конкурентних переваг. Особливого значення набуває Інтернет і пов'язані з ним технології електронного бізнесу.

Аналіз застосування систем електронної оптової закупівлі товарів показав, що, незважаючи на очевидні переваги, деякі проекти електронного постачання не тільки не досягли очікуваного результату, але і зазнали катастрофи. Так, ТОВ «Епіцентр К» практично використовує системи електронного постачання тільки для закупівлі допоміжних матеріалів. Із позитивних досягнень інформаційного забезпечення можна виділити те, що з травня 2011 року під керуванням системи Qguar WMS Pro заробив розподільчий центр найбільшої української мережі будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К».

Особливістю проекту автоматизації стало поєднання ефективної роботи складського комплексу як в режимі накопичувальної – з подальшим розподілом товарів, так і в режимі крос-докінгової станції – з розподілом товарів на відвантаження з поставок, минаючи місця зберігання (технологія «Pick by Line»).

Основними ефектами впровадження системи управління складом Qguar WMS Pro в компанії «Епіцентр К», стало збільшення точності складських операцій, істотне підвищення ефективності роботи складського персоналу, наявність в режимі реального часу точної інформації про кількість, якість і локалізації товарів. А застосування технології «Pick by Line» додатково дозволило мінімізувати час перебування товару на складі, що збільшило його пропускну здатність.

Дані складського комплексу:

- Загальна площа: 15.000 м²
- Види зберігання: фронтальне, стелажне, підлогове
- SKU: близько 400.000 (активні і неактивні)
- Кількість АРМ Qguar WMS Pro: 30 (ТСД, ПК)
- Інтерфейс з зовнішніми системами: Potamus ERP

Отже, автоматизація певних бізнес-процесів при оптовій закупівлі товарів має сенс бути. У зв'язку з цим метою нашого подальшого дослідження буде обґрунтування і приведення у відповідність ситуацій електронного постачання з його конкретними інструментами. Така структуризація дозволить більш обґрунтовано підходити до впровадження систем електронного постачання в господарську діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Можливі варіанти ситуацій електронного постачання зведені в таблицю 3.1, де вони продиференційовані за їх ознаками: характер продукту, можливості потенційних постачальників з урахуванням відкритості їх для оцінювання, легкість визначення специфікацій продуктів і послуг.

Таблиця 3.1

Класифікація ситуацій, пов'язані із прийняттям рішень в процесі оптової закупівлі товарів

		Ймовірність ризику	
		Низька	Висока
Необхідність ризику	Висока	<u>Контрольована диверсифікація:</u> - основні, характерні продукти; - безліч потенційних постачальників зі схожими можливостями; - специфікації продукту (технічні умови) легко визначені у договорі.	<u>Розвиток взаємин:</u> - основні, характерні продукти; - безліч потенційних постачальників з відмінностями в можливостях; - складності в оцінці можливостей постачальників; - специфікації продукту (технічні умови) важко визначені.
	Низька	<u>Усунення посередництва:</u> - неосновні, взаємозамінні продукти; - безліч потенційних постачальників з невеликими відмінностями в можливостях; - специфікації продукту (технічні умови) легко визначені у договорі.	<u>Відновлення посередництва:</u> - неосновні, що заміщаються продукти; - безліч потенційних постачальників з відмінностями в можливостях; - специфікації продукту (технічні умови) відносно легко визначені у договорі.

Джерело: на основі власних досліджень автора

Електронні каталоги. З нашої точки зору, основним інструментом електронної закупівлі товарів для ситуацій, що характеризуються високою важливістю ризику (тобто для основних продуктів), є електронні каталоги. Електронний каталог являє собою віртуальну директорію, в якій міститься перелік товарів із зазначенням цін, специфікацій та зображень, реалізована можливість пошуку і замовлення продукції, при необхідності – порівняння різних пропозицій т.і.

Існують дві основні моделі управління on-line каталогом, ключовою відмінністю яких є місцезнаходження електронного каталогу і програмного забезпечення для управління ним.

При управлінні каталогом з боку продавця (supplier-hosted catalog) кожен постачальник підтримує on-line каталог, розміщений на Web-сайті своєї компанії. Недолік використання таких каталогів для покупців пов'язаний з тим, що каталоги різних постачальників можуть мати різні інтерфейси, функції, системи пошуку, захисту, ідентифікації, інше. Така різноманітність може ускладнити пошук і порівняння різних пропозицій, а відмінності у технологіях можуть бути перешкодою для інтеграції системи електронної закупівлі товарів з наявними в ТОВ «Епіцентр К» інформаційними системами.

З іншого боку, використанням supplier-hosted каталогів зазвичай безкоштовне для покупців, оскільки основні фінансові витрати несуть постачальники, вони ж контролюють всю систему, стежать за її працездатністю і актуальністю інформації.

Для забезпечення високої якості роботи, сторони повинні розробити спеціальну угоду (service level agreement), яка буде обумовлювати порядок інформування про зміни, внесені в каталог, можливість обмеження доступу до певних продуктів, процедуру контролю над правильністю цін, узгодження систем кодування продукції тощо.

У моделі управління каталогом з боку покупця (buyer-hosted catalog) ТОВ «Епіцентр К» має використовувати спеціальне програмне забезпечення для завантаження даних постачальників в єдиний внутрішній каталог,

призначений для використання своїми співробітниками. Такий каталог полегшує пошук і порівняння пропозицій, оскільки уніфікує надання інформації та забезпечує єдиний механізм пошуку для великої кількості постачальників.

Основною перевагою для Епіцентра має стати повний контроль над власним інформаційним забезпеченням, каталогом, даними і всім процесом постачання. Більш того, програмне забезпечення електронної закупівлі товарів може бути індивідуалізовано під потреби відділу закупівлі, а також іншою перевагою може стати можливість інтеграції системи електронного постачання з внутрішніми інформаційними системами компанії (наприклад, фінансовим менеджментом), що зробить можливим повну автоматизацію процесу постачання.

З іншого боку, управління таким каталогом пов'язано зі значними трудовими та фінансовими витратами, оскільки вимагає попередньої нормалізації, синхронізації і категоризації даних, роботи з кожним окремим постачальником і його інформацією і т.і.

До недоліків buyer-hosted каталогів слід віднести обмеження бізнес-оточення постачальника тільки одним покупцем, а також втрату відмінності (диференціації) постачальника від своїх конкурентів внаслідок уніфікації інформації.

Важливо, що між учасниками електронної взаємодії має бути складено угоду про порядок і строки надання і поновлення інформації.

Так, supplier-hosted каталог створюється великими постачальниками, продукція яких схильна до частих змін ціни і номенклатури.

Buyer-hosted каталог створюється в тому випадку, коли ініціатором електронної взаємодії виступає компанія-покупець, яка об'єднує каталоги малого і середнього розміру, які не потребують значних і частих оновлень.

Переваги та недоліки зазначених вище моделей електронних каталогів зведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки електронних каталогів

	Для постачальників	Для покупців
supplier-hosted catalog	<p><u>Переваги:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - контроль над власними даними; - можливість диференціації (відмінності від конкурентів); - можливість інтеграції каталогу з внутрішніми інформаційними системами. <p><u>Недоліки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - високі витрати часу і праці на підготовку і управління каталогом. 	<p><u>Переваги:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність витрат на створення каталогу. <p><u>Недоліки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - втрата контролю, особливо над оновленням цін; - різноманітність систем кодування даних у різних постачальників; - різний рівень електронної готовності постачальників; - різноманітність структури каталогів, розмітки сторінок, методів пошуку і т.і. у різних постачальників; - складність порівняння продуктів у великій різноманітності каталогів; - відмінності в якості каталогів постачальників можуть викликати як проблеми зі зручністю, простотою використання швидкістю відгуку, так і сумніви в достовірності даних; - складність інтеграції з внутрішніми інформаційними системами.
buyer-hosted catalog	<p><u>Переваги:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - невисокі витрати на підготовку інформації для каталогу. <p><u>Недоліки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - обмеження бізнес-оточення одним покупцем; - втрата контролю над своїми даними, складність віддаленого управління ними; - втрата диференціації (відмінності від конкурентів). 	<p><u>Переваги:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - здійснення контролю над даними і процесами; - створення уніфікованого інтерфейсу і пошуку продукції різних постачальників; - можливість інтеграції каталогу з внутрішніми інформаційними системами; - можливість індивідуалізації ПЗ електронного постачання. <p><u>недоліки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - залежність від якості і актуальності даних постачальників; - різний рівень електронної готовності постачальників; - високі витрати часу і праці на підготовку і управління каталогом

Отже, переваги такої системи очевидні. Співробітники відділу закупівлі звільняються від виконання рутинних операцій по збору та заповнення заявок на покупку, їх звітування документами про отримання та оплату і т.п. Використання інформаційних технологій дає їм можливість зосередитися на вирішенні тактичних і стратегічних завдань, таких як вибір і оцінка потенційних постачальників, проведення переговорів і укладання договорів, управління контрактами, залишаючи виконання оперативних завдань кінцевим користувачам.

Більш того, використання системи електронного постачання дозволяє прискорити тривалість виконання заявок, шляхом скорочення бюрократичних процедур, не втрачаючи при цьому економії на масштабі покупок (оскільки ціни встановлені в рамках контракту).

Електронні ринки. Для ситуацій низького ризику ми пропонуємо здійснення оптової закупівлі товарів за допомогою електронних ринків. Так, в ситуації «усунення посередництва» можуть використовуватися електронні ринки, орієнтовані на безпосередню взаємодію постачальників і покупців і мінімізацію цін покупки.

Для ситуації «відновлення посередництва» ми пропонуємо роботу на електронних ринках, які стають гарантами надійності своїх учасників і орієнтовані на встановлення і підтримання тісних взаємин між бізнес-партнерами.

Таким чином, проведене нами дослідження дозволило ідентифікувати інструменти (додатки) електронного постачання, найбільш релевантні конкретних ситуацій електронного постачання. Результати дослідження зведені в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Інструменти електронної закупівлі товарів

		Ймовірність ризику	
		Низька	Висока
Важливість ризику	Висока	<i>Контрольована диверсифікація:</i> - supplier-hosted каталог; - third-party-hosted каталог (в частині один-до-одного або багато-до-одного).	<i>Розвиток взаємовідносин:</i> - buyer-hosted каталог; - supplier-hosted (punch-out / roundtrip) каталог; - third-party-hosted каталог (в частині «один-до-одного» або «багато-до-одного»).
	Низька	<i>Усунення посередництва:</i> - «миттеві» електронні ринки.	<i>Відновлення посередництва:</i> - електронні ринки, орієнтовані на встановлення і підтримання тісних взаємин між бізнес-партнерами.

Отже, головними критеріями, необхідними для вибору продукту інформаційного забезпечення закупівель є: програмне забезпечення, оптимізація

норми запасів; технологія аналізу; аналіз даних; ефективне управління асортиментом; розрахунок і аналіз КРІ закупівельної діяльності.

Весь перелік показників для системи закупівлі можна розділити на шість великих блоків:

- КРІ для процесу закупівлі в цілому(основні показники);
- КРІ для планування закупівель;
- КРІ для вибору постачальника;
- КРІ для ведення договорів з постачальниками;
- КРІ для виконання складських операцій і доставки замовникам;
- КРІ для контролю, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, існує величезна різноманітність програмних систем для удосконалення інформаційного забезпечення закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К». Що і доводить сама компанія, використовуючи автоматичне поєднання ефективної роботи власного складського комплексу як в режимі накопичувальної – з подальшим розподілом товарів, так і в режимі крос-докінгової станції – з розподілом товарів на відвантаження з поставок, минаючи місця зберігання (технологія «Pick by Line»). Нами запропоновано більш якісно співпрацювати з електронними каталогами та ринками для розширення межі власного контролю над оптовою закупівлею товарів.

3.2. Оптимізація постачальників та формування взаємовигідних відносин з ними

У процесі удосконалення оптової закупівлі товарів необхідно оцінити багато чинників, які впливають на управлінські рішення при роботі з постачальниками. Так, якщо роздрібне підприємство бажає розширити номенклатуру реалізованих товарів, воно зіштовхується з проблемою не тільки вибору нового товару, а і пов'язаної з цим проблемою вибору постачальників.

На сьогодні вибір постачальників у ТОВ «Епіцентр К» здійснюється двома методами, а саме: аналіз можливих варіантів і пропозицій здійснює категорійний менеджер. Він обирає постачальників, виходячи насамперед із найбільш низьких

цін, стежить за виконанням постачальниками умов договору і намагається вирішувати виникаючі проблеми.

- 1) полягає в колегіальному обговоренні потреб у постачанні і можливостей їх задоволення.

У загальному вигляді вибір і подальша оптимізація постачальників можуть бути побудовані за рахунок попередньо сформованих критеріїв (відсортовані за категоріями).

Основу процесу вибору постачальників повинні скласти базові критерії задля попереднього переліку, який буде деталізуватися при проведенні більш докладного аналізу. Усіх постачальників, що відповідають базовим критеріям, доцільно розподілити відповідно до категорій, наведених в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Базові критерії оцінки постачальників

Показники	Критерії оцінки
Вартісні	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансова стабільність - Поточний прибуток, обсяги продажів - Продуктивність праці робітників - Стабільність забезпечення трудовими ресурсами - Обсяг капіталовкладень
Постачань	<ul style="list-style-type: none"> - Тривалість циклу постачання - Місцезнаходження - Час обробки замовлення - Наявність автоматизованої системи обробки замовлень - Логістична система підприємства
Якості	<ul style="list-style-type: none"> - Результати оцінки постачальника за стандартами якості - Політика у галузі гарантійного обслуговування - Статистика показників якості постачання - Людський фактор: відношення робітників постачальника до клієнта
Сервісу	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень технічної підтримки - Час відгуку на замовлення - Можливості розвитку системи обслуговування

Джерело: [46]

Завдяки вище наведеним критеріям буде можливість правильно обрати методи, що застосовуються при оптимізації вибору постачальників. До найбільш

важливих з них відносять: сертифікацію постачальників, партнерство з постачальниками й ранжування за рейтингом постачальників.

Вимоги, які висуваються до роботи з постачальниками:

- рівень їх стабільності і конкурентоспроможності;
- здатність до вертикальної інтеграції;
- кваліфікованість постачальників;
- реагування на запити клієнтів;
- наявність резерву матеріалів;
- наявність гнучкої структури підприємства, що дозволяє ефективно змінювати його профіль;
- наявність налагодженої збутової мережі від постачальників матеріалу до підприємства.

Нами запропоновані категорії постачальників для ТОВ «Епіцентр К», які наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Запропоновані категорії постачальників для ТОВ «Епіцентр К»

Категорія	Характерні особливості
Партнери	Налагоджені тісні і довгострокові зв'язки, які будуються на основі обліку інформації по спільній роботі, яка потребує довіри.
Сертифіковані	Спроможні постійно поставляти матеріали такої якості, які не потребують вхідного контролю. Наявність подібного статусу дозволяє розраховувати на розвиток партнерських відносин.
Перспективні	Відповідають вимогам підприємства по параметрах якості, постачань, обслуговування.
Відібрані	Ті, що незначний час працюють на ринку. Постачальники, у яких замовляються сезонні товари
Потенційні	Постачальники, що існують на ринку, але не пройшли процедуру оцінювання у роботі з ними
Анульовані	Постачальники, що вже пройшли процедуру оцінювання і зовсім не відповідають вимогам підприємства

Що стосується результатів оцінювання постачальників, то вони можуть бути отримані наступним чином. Топ-менеджерам та провідним спеціалістам у закупівлі пропонується за рахунок бальної оцінки оцінювати своїх потенційних та вже існуючих постачальників. Далі, визначення оптимального постачальника із

загальної кількості бажаючих співпрацювати з ТОВ «Епіцентр К», ґрунтується на виборі того з них, хто набрав найбільше значення на числовій шкалі. Для побудови цієї шкали доцільно визначити ранги важливості факторів та постачальників. Слід зазначити, що при оцінюванні двох факторів добуток рангів їх важливостей має дорівнювати одиниці. Дотримуючись цієї вимоги, можна отримати достовірний результат. Для зручності розрахунків доцільно використовувати матрицю рангів[4].

У результаті обчислення матриці, ми отримуємо вектори кожного з факторів, що після нормалізації надають можливість визначити їх ваговий коефіцієнт важливості. Він характеризує вклад кожного з факторів у досягнення поставленої цілі [5]. Так, для першого фактора, вектор розраховується за формулою:

$$v_1 = (a_{1,1} \times a_{1,2} \times a_{1,3} \times \dots \times a_{1,n})^{\frac{1}{n}},$$

де v_1 – вектор фактора 1;

$a_{1,i}$ – ранг фактора 1 у порівнянні з i -тим фактором, причому $a_{1,i} > 0$;

n – кількість рангів $a_{1,i}$, що більше 0.

Ваговий коефіцієнт важливості для першого фактора ($v_{норм1}$) розраховується за формулою[11]:

$$v_{норм1} = \frac{v_1}{\sum_{i=1}^n v_i}.$$

Вирішуючи проблему вибору найкращого постачальника саме для ТОВ «Епіцентр К», спочатку слід визначити фактори, що впливають на цей вибір. На основі праць Майкла Р. Ліндерсома, Харольда Е. Фіронома та Б. А. Анікіна, нами було відібрано десять найбільш важливих чинників, зокрема це[36]:

1. собівартість товару, тобто ціна постачальника, за якою він пропонує товар, та всі витрати, які несе підприємство по розміщенню його на складі;
2. якість – відповідність якісних характеристик товару, встановленим параметрам якості на підприємстві;

3. фінансові умови – умови та терміни, які висуває постачальник щодо оплати його послуг;
4. терміни поставок – час, протягом якого постачальник може доставити товар на підприємство;
5. дотримання термінів поставок – відповідність зазначених постачальником термінів поставок фактичним;
6. якість обслуговування – повнота, вчасність та зворотність інформаційних та матеріально-технічних потоків;
7. мінімальна норма відвантажень – відповідність мінімальної норми відвантаження, що висувається постачальником нормі, встановленій на підприємстві;
8. готовність до поставки – готовність постачальника відвантажувати та доставляти товар у зручний для підприємства час;
9. комплексність задоволення попиту – кількість та комплектність товару, що може запропонувати підприємству постачальник;
10. порядок задоволення рекамацій – складність механізму повернення неякісного або пошкодженого товару, отриманого від постачальника.

Після визначення пріоритетних факторів, що є принциповими для підприємства, яке здійснює вибір постачальників, будується матриця їх рангів. Далі визначаються вагові коефіцієнти кожного фактора за наведеним алгоритмом. В межах кожного з факторів будується матриця рангів постачальників, у якій вони порівнюються між собою. Таким чином, на кожному етапі проведення аналізу вибудовується певна ієрархія факторів, а згодом і постачальників, у межах кожного з них.

Побудова матриць, обрахування векторів і вагових коефіцієнтів досить трудомісткий процес. Для його автоматизації варто використовувати програмне забезпечення. Це значно полегшує та прискорює процес оцінювання постачальників, оскільки немає необхідності будувати матриці та вручну здійснювати розрахунки [20].

Опираючись на інтернет-дані було здійснено вибір оптимального постачальника керамічної плитки Грес для ТОВ «Епіцентр К» за такими визначальними факторами як собівартість товару, якість, фінансові умови, терміни поставок, мінімальна норма відвантаження, готовність до поставки, порядок задоволення рекламаций. Пропоновані постачальниками умови у межах факторів, що важливі для підприємства представлені в табл. 3.6.

Використовуючи представлені вище формули, було отримано рейтинг постачальників від найкращого до найгіршого:

1. ТОВ «АТЕМ ГРУП», м. Київ;
2. ПП «Нота Кераміка», м. Дніпро; ПрАТ «Піастрелла», м. Київ;
3. ТОВ «Карпатська кераміка», м. Калуш; ТОВ «Голден Тайл», м. Київ;
4. ПрАТ «Зевс Кераміка», м. Слов'янськ; ПрАТ «Інтеркерама», Дніпропетровський р-н, смт. Слобожанське.

У результаті розрахунків можна стверджувати, що оптимальним постачальником керамічної плитки Грес для ТОВ «Епіцентр К» виступає ТОВ «АТЕМ ГРУП». При цьому найбільш важливими факторами при виборі постачальника виступають якість, собівартість товару та можливість розстрочки. У будь-якому випадку остаточне рішення щодо вибору постачальника все ж приймає менеджер на основі наявної в нього інформації, досвіду, а іноді і настрою.

Можливі випадки, коли декілька постачальників мають однакові рейтинги, тоді слід збільшити або зменшити кількість факторів, що впливають на вибір, або використати додаткові критерії. Наприклад, наявність попередньої позитивної співпраці з постачальником.

Таким чином, процес вибору постачальника є доволі трудомістким та вимагає від спеціалістів відділу закупівель та логістики не лише знань про потенційних постачальників, а й професійного володіння математичним апаратом. Проведені розрахунки показали, що найкращим постачальником не завжди виступає той, хто пропонує найнижчу ціну чи найвищу якість.

Таблиця 3.6

Показники для вибору оптимального постачальника керамічної плитки Грес

№ з/п	Показник	ТОВ «Голден Тайл», м. Київ	ТОВ «АТЕМ ГРУП», м. Київ	ПрАТ «Зевс Кераміка», м. Слов'янськ	ПрАТ «Інтеркерама», Дніпропетровський р-н, смт. Слобожанське	ПП «Нота Кераміка», м. Дніпро	ПрАТ «Піастрелла», м. Київ	ТОВ «Карпатська кераміка», м. Калуш
1.	Ціна керамічної плитки, грн/м ²	96,1	90,9	87,4	98	76,1	83,2	87,4
2.	Відповідність якісних характеристик	відповідає	відповідає	відповідає	відповідає	відповідає	відповідає	Відповідає
3.	Можливість отримання продукції в розстрочку	ні	Так	ні	ні	Так	так	Ні
4.	Строки постачання, днів	1	1	4	2	2	1	6
5.	Мінімальний об'єм партії, м ²	Будь-який	Будь-який	100	500	50	100	Будь-який
6.	Надійність постачать (штраф у разі недотримання умов угоди), % від суми договору	90	100	95	98	60	95	97
7.	Умови постачання (доставка за рахунок)	продавця	покупця	покупця	продавця	продавця	покупця	Покупця

При виборі постачальника для підприємства важливими є ціла низка факторів. Використання методу аналізу ієрархій дозволяє здійснити вибір оптимального постачальника, що найкращим чином задовольняє вимоги покупця. У результаті підприємство має можливість отримувати якісні ресурси при мінімізації сукупних витрат, що позитивно впливає, як на характеристики кінцевого продукту, так і на його собівартість, а це беззаперечно сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

3.3. Удосконалення технології бізнес-операцій оптової закупівлі товарів

Сьогодні українські підприємства в роздрібній торгівлі функціонують в умовах жорсткої конкуренції, швидкого зростання великих торговельних мереж, кризових явищ в економіці. У цих умовах одним з найбільш важливих напрямів ефективного функціонування роздрібною торгівліє використання процесного підходу до управління підприємствами і здійснення постійної діяльності по вдосконаленню бізнес-процесів.

Саме процесний підхід в роздрібній торгівлі, при якому вся діяльність ТОВ «Епіцентр К» розбивається на безліч бізнес-процесів, є найбільш прийнятним і максимально сприяє досягненню цілей організації. При процесному підході до управління кожна структурна одиниця торговельного підприємства забезпечує виконання конкретних бізнес-процесів, в яких вона бере участь, підвищується керованість і результативність роздрібною торгівлі в цілому. Удосконалення бізнес-процесів також дозволить поліпшити об'ємні і якісні показники діяльності підприємства, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності функціонування системи споживчої кооперації в цілому [56].

Вищенаведені положення актуалізують питання розробки теоретичних положень і методичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К». Зауважимо, що під вдосконаленням бізнес-процесів в роздрібній торгівлі розуміється комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на поліпшення, і, як наслідок, на підвищення результативності

кожного бізнес-процесу і діяльності торговельного підприємства в цілому [3, 26, 22].

Удосконалення бізнес-процесів оптової закупівлі товарів у ТОВ «Епіцентр К» слід здійснювати за основними напрямками, що представлені на рис. 3.1.

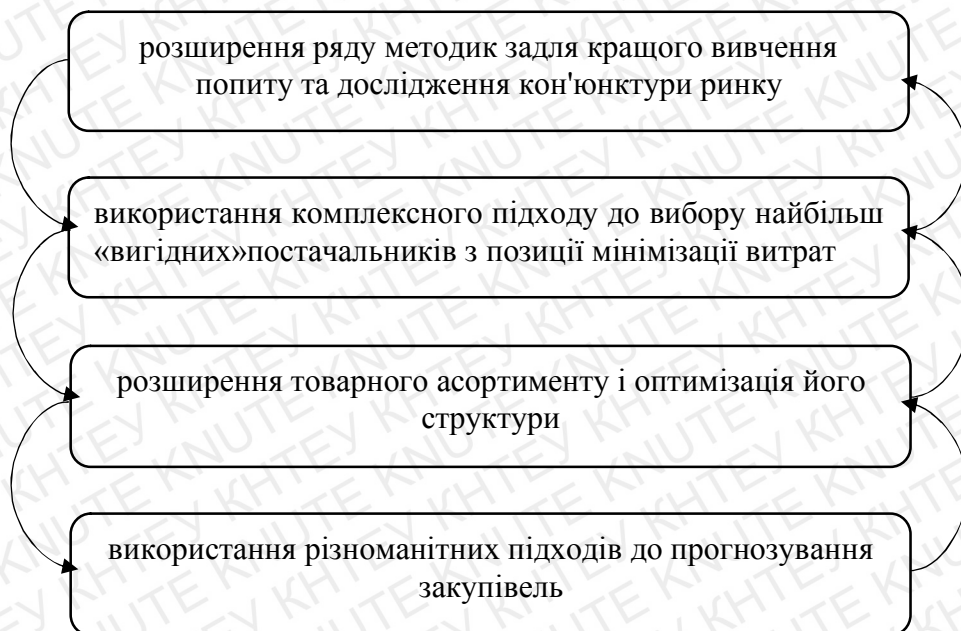


Рис. 3.1. Концептуальні напрями удосконалення бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: запропоновано автором

Удосконалення бізнес-процесів оптової закупівлі товарів залежить і від оптимізації кожного підпроцесу усередині. Так, вибору постачальника має проходити з позиції мінімізації витрат з урахуванням коефіцієнта якості постачальника[1]. Суть пропонованого алгоритму полягає в послідовному виконанні наступних етапів:

1. визначення мети вибору постачальників: мінімізація витрат, пов'язаних із закупівлею товарів при підвищенні якості закуповуваних товарів;
2. визначення напрямів вибору постачальників;
3. аналіз можливих джерел інформації про постачальників;
4. вибір критеріїв для оцінювання реальних і потенційних можливостей постачальників;
5. визначення методу вибору постачальника;
6. розробка процедури оцінки постачальника з позицій мінімізації витрат;

7. оцінювання отриманих результатів та вибір найбільш оптимального постачальника.

Реалізація такої методики базується на моделі мінімізації витрат з урахуванням коефіцієнта якості постачальника, який можна представити таким чином:

$$\frac{Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4}{K_J} \rightarrow \min ,$$

де Y_1 – витрати на придбання одиниці товару (ціна);

Y_2 – вартість виконання замовлення на одиницю товару (відрядження, телефонні переговори, транспортування, експедиторські витрати і т.п.);

Y_3 – додаткові витрати на обробку поставки у розрахунку на одиницю товару (упаковка, обробка, додаткові комерційні витрати);

Y_4 – маркетингові витрати на одиницю товару (на вивчення кон'юнктури цін на ринку будь-якого товару; витрати, пов'язані з пошуком постачальників і з аналізом якісних показників їх товару (реклама, витрати на відбракування, можливості ремонту або відновлення якісних показників товару у постачальника і т.д.));

K_J – загальний коефіцієнт якості постачальника.

Загальний коефіцієнт якості постачальника (K_J), на нашу думку можна розрахувати за формулою:

$$K_J = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n} ,$$

де K_i – відповідний показник якості постачальника по одному з критеріїв;

n – кількість показників якості (критеріїв).

Оцінити результативність бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К» можна завдяки методиці, а саме:

1. Формулювання базових положень необхідності розробки методики оцінювання результативності бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів.

2. Формулювання мети розробки методики оцінювання результативності бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів.
3. Обґрунтування критеріїв відбору та перевірка відповідності їм обраних показників оцінювання результативності бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів.
4. Вибір і обґрунтування окремих показників оцінювання результативності бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів в рамках кожного з основних (функціональних) бізнес-процесів.
5. Обґрунтування і розрахунок інтегральних показників результативності основних(функціональних) бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів.
6. Оцінювання динаміки результативності бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів.
7. Формування висновків.
8. Розробка рекомендацій щодо підвищення результативності бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів.

Така методика містить окремі показники оцінки результативності основних (функціональних) бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів, а саме вони можуть представлені:

- співвідношенням частки продовольчих і непродовольчих товарів;
- часткою соціально значущих товарів в загальній сумі закупівлі;
- часткою товарів, що закуповуються з власних джерел;
- відсотком виконання плану закупівель;
- коефіцієнтом ритмічності поставок;
- рівнем витрат на закупівлю товарів у виручці;
- часткою витрат на закупівлю товарів в загальній сумі витрат;
- часткою претензій / звернень до постачальників з приводу якості товару, що купується в загальній кількості продажів;
- часткою простроченої кредиторської заборгованості постачальникам в загальній сумі кредиторської заборгованості;
- рентабельністю закупівель;

- питомою вагою договорів на закупівлю товарів, виконаних без порушення договірних зобов'язань в загальній кількості договорів.

Отже, залишається розрахувати інтегральний показник результативності бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів і тим самим визначити «долю» того самого удосконалення. Пропонується визначити його за формулою:

$$IP_{\text{БПзакупівлі}} = \frac{\sum_{j=1}^7 \text{БПзакупівлі}_j + \sum_{j=1}^4 (2 - \text{БПзакупівлі}'_j)}{11},$$

де БПзакупівлі_j – індекси відповідних окремих показників результативності бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів, що мають рекомендовані тенденції до зростання (7 – кількість показників);

$\text{БПзакупівлі}'_j$ – індекси відповідних окремих показників результативності бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів, що мають рекомендовані тенденції до зниження (4 – кількість показників).

Таке удосконалення технології бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів на базі ТОВ «Епіцентр К» ніяк неможливо без нововведень структурно-організаційний механізм управління підприємством, який дозволив би реалізувати наші пропозиції у найближчі роки.

Тому в даній роботі ми пропонуємо запровадити таку структурну одиницю регулювання оптових закупівель як «оптимізатор» підприємства.

Припустимо, він має складатися з 4 (чотирьох) посадових осіб підприємства. Тоді це фінансовий директор підприємства; комерційний директор підприємства; начальник відділу матеріально-технічного забезпечення; спеціаліст з фінансово-економічної безпеки підприємства.

До компетенції «оптимізатора» ТОВ «Епіцентр К» будуть належати наступні питання:

- вирішення питання присвоєння статусу певному постачальнику;
- вирішення питання щодо розміру ліміту кредиторської заборгованості постачальників за договорами поставок;

- вирішення питання щодо формування системи знижок на ціни окремих товарів, узгодження знижок з постачальниками;
- вирішення питання розміру зазначених знижок.

Розглянемо можливий механізм функціонування «оптимізатора» ТОВ «Епіцентр К». До початку засідання щодо питань, віднесених до компетенції цього осередку підприємства, його члени мають:

1. Комерційний директор разом зі спеціалістом з фінансово-економічної безпеки надають щодо постачальників інформацію з метою обговорення про присвоєння їм відповідного статусу:

- наявність виробничих потужностей (складів, у випадку, якщо постачальник є крупним дилером) та місця їх розташування;
- середній об'єм продажу товару або аналогічних товарів від інших постачальників за попередні 6 місяців;
- територія на якій контрагент здійснює продажі аналогічних товарів;
- наявність заборгованості перед бюджетом;
- наявність логістичної служби забезпечує управління запасами і фізичний розподіл продукції в каналах продажу;
- наявність комерційної структури здатної ефективно виконувати функцію просування товарів виробника в основних каналах продажу;
- здатність обслуговувати торговельні об'єкти не менш ніж у трьох регіонах.

2. Фінансовий директор разом зі спеціалістом з фінансово-економічної безпеки надають наступну інформацію щодо контрагентів для визначення розміру ліміту кредиторської заборгованості перед постачальниками за договорами закупівель:

- наявність товару на складах постачальника;
- середньої вартості відвантаженого товару за відповідний квартал;
- середня ціна одиниці товару, що був відвантажений постачальником за відповідний місяць;
- наявність заборгованості перед бюджетом;

Засідання «оптимізатора» повинні відбуватись якомога частіше (мінімально 1 раз на тиждень).

Звичайно підприємство понесе деякі збитки внаслідок цього. Проте усі ці витрати є раціональними і в майбутньому (при сприятливому політичному та економічному кліматі) принесуть ТОВ «Епіцентр К» значні доходи у вигляді нових вигідних постачальників. Організаційний план заходів по удосконаленню технології бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів, наведено в табл. 3.7.3 визначенням термінів та відповідальних. У планах, до відкриття «ремонтного сезону 2019» мати вже новий устрій в закупівлі товарів

Таблиця 3.7

Організаційний план реалізації заходів з удосконалення технології бізнес-процесів в оптовій закупівлі товарів у ТОВ «Епіцентр К» у 2019 р.

Основні заходи	Відповідальний	Графік робіт та кількість дн. їх виконання				Разом, днів
		Лют. 2019	Бер. 2019	Квіт. 2019	Трав. 2019	
Використання комплексного підходу до вибору найбільш «вигідних» постачальників з позиції мінімізації витрат	Директор, Комерційний директор	14	7			21
Розширення товарного асортименту і оптимізація його структури	Комерційний директор	5	5	5		15
Впровадження методики контролю виконання договорів постачання, умов повернення	Комерційний директор	5	10	2		17
Розширення ряду методик задля кращого вивчення попиту та дослідження кон'юнктури ринку	Комерційний директор		10	10		20
Використання різноманітних підходів до прогнозування закупівель	Комерційний директор, Бухгалтер	2		20	5	27
Коригування поточного плану закупівель виходячи з результатів проведення заходів	Комерційний директор, Бухгалтер				20	20

Орієнтовний кошторис фінансування заходів по вдосконаленню технології бізнес-процесів із закупівлі товарів супермаркету наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Кошторис фінансування витрат на заходи з удосконалення технології бізнес-процесів із закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К» у 2019 р.

Основні заходи	Пояснення	Обсяги фінансування витрат, тис.грн				Разом, тис.грн
		Лют. 2019	Бер. 2019	Квіт. 2019	Трав. 2019	
Використання комплексного підходу до вибору найбільш «вигідних» постачальників з позиції мінімізації витрат	Виходячи з середньої заробітної плати зайнятих працівників	15	7,5			22,5
Розширення товарного асортименту і оптимізація його структури		4	4	4		12
Впровадження методики контролю виконання договорів постачання, умов повернення		4	8	1,8		13,8
Розширення ряду методик задля кращого вивчення попиту та дослідження кон'юнктури ринку	Вартість послуг сторонньої організації		20,5	20,5		41
Використання різноманітних підходів до прогнозування закупівель	Фонд оплати праці з нарахуванням	1,5		15	3,2	19,7
Коригування поточного плану закупівель виходячи з результатів проведення заходів	Вартість послуг сторонньої організації				12	12
РАЗОМ		24,5	28,5	35,5	15,2	121

Таким чином, на фінансування заходів по вдосконаленню технології бізнес-процесів із закупівлі товарів у супермаркету ТОВ «Епіцентр К» у 2019 році необхідно буде витратити 121 тис.грн.

Отже, нами було обґрунтовано основні заходи, що дозволять підвищити ефективність оптової закупівлі товарів у ТОВ «Епіцентр К».

ВИСНОВКИ

Закупівля товарів – важлива складова частина комерційної роботи будь-якого підприємства. Правильно організовані оптові закупівлі товарів є важливою умовою для нормального функціонування підприємства та виконання планових завдань. На основі проведеного дослідження організації оптової закупівлі товарів підприємством торгівлі сформульовано такі висновки.

1. Результати теоретичного аналізу наукових робіт знаходять своє вираження у тому, що оптові закупівлі опосередковують, з одного боку, вплив торгівлі на виробництво щодо визначення його обсягів, удосконалення асортименту і підвищення якості товарів, а з другого — вплив на роздрібну торгівлю щодо формування нею торговельного асортименту, розширення реалізації, поліпшення організації торговельного обслуговування і, нарешті, на підвищення рівня задоволення матеріальних і культурних потреб населення. У свою чергу визначено, що організація оптових закупівель є комплексом взаємозв'язаних управлінських і комерційних рішень та торговельних операцій, виконанням яких забезпечується виявлення і вивчення попиту споживачів відповідно до потреб суспільства, надання й узгодження з постачальниками замовлень на виробництво і постачання товарів, укладання договорів постачання з метою визначення порядку і механізму виконання замовлень та контроль за надходженням товарів і додержанням сторонами умов договору.

2. Організаційно-економічний механізм оптової закупівлі товарів дозволяє зменшити ймовірність комерційного ризику, пов'язаного з відсутністю збуту товарів, а в кінцевому результаті дає можливість формувати необхідний асортимент товарів для постачання населення, здійснювати вплив на виробників товарів відповідно до вимог купівельного попиту, а також забезпечувати ефективну роботу магазину. На основі визначених особливостей оптової закупівлі товарів, необхідно розробляти раціональні шляхи до закупівельної політики торговельного підприємства і постійно контролювати бізнес-процеси закупівлі.

3. Завдяки системному підходу до оцінювання ефективності закупівельної діяльності можна створити прозору та ефективну систему закупівель, домогтися найкращих результатів і принести істотний прибуток самої організації. Нами також виявлено, що доцільно проводити економічні розрахунки по кожній комерційній угоді, щоб мати уявлення про співвідношення між витратами на придбання, доставку, зберігання, реалізацію товарів і доходами від їх продажу.

4. Аналіз конкурентного середовища операторів мережі гіпермаркетів будівельних матеріалів довів те, що вони продовжують агресивну конкурентну боротьбу при високих показниках ділової активності. Щодо непосредньо ситуації в столиці, то мережа будівельних DIY-гіпермаркетів «Епіцентр К» і «Нова Лінія», що входять до групи компаній (ГК) «Епіцентр», займають домінуючу позицію на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в Києві та Київській області. Згідно до річного звіту Антимонопольного комітету України (АМКУ) за 2017 рік, частка торговельної мережі «Епіцентр К» на ринку Києва становила 53%, «Нової Лінії» – 1,6%. При цьому друге місце в столиці займає французька мережа «ЛеруаМерлен» (9,3%).

5. Формуючи асортимент товарів магазинубудівельно-господарського спрямування, як ТОВ «Епіцентр К», необхідно правильно розраховувати потребу в товарах. Зазвичай товарний запас в успішних магазинах у два-три рази більше обсягу середньомісячного обороту. Повнота і стабільність асортименту товарів, пропонованих суб'єктами роздрібної торгівлі покупцям, а значить і ступінь задоволення їх попиту; величина товарних запасів; оборотність товарів та інші показники роботи торгових підприємств багато в чому залежать від організації оптових закупівель товарів. Отже, раціонально організована оптова закупівля товарів робить позитивний вплив на асортимент товарів і на економічну ефективність діяльності роздрібних торговельних підприємств загалом.

6. Оцінювання ефективності оптової закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К» з точки зору визначення цільових меж його діяльності свідчить про покращення ситуації впродовж 2015-2017 років, що було пов'язано в першу чергу як зі зростанням обсягів товарообороту у 2016 році, так і зі зростанням рівня умовно-

постійних витрат у 2015-2016 рр. Однак неоптимальним в плані забезпечення зростання комерційного прибутку був і асортиментний портфель (структура обороту) підприємства. За рахунок відсутності формування оптимізованої структури товарного асортименту підприємство недоотримало 20,35 млн. комерційного доходу.

7. Визначено, що існує величезна різноманітність програмних систем для удосконалення інформаційного забезпечення закупівлі товарів ТОВ «Епіцентр К». Що і доводить сама компанія, використовуючи автоматичне поєднання ефективної роботи власного складського комплексу як в режимі накопичувальної – з подальшим розподілом товарів, так і в режимі крос-докінгової станції – з розподілом товарів на відвантаження з поставок, минаючи місця зберігання (технологія «Pick by Line»). Нами запропоновано більш якісно співпрацювати з електронними каталогами та ринками для розширення межі власного контролю над оптовою закупівлею товарів.

8. При виборі постачальника для ТОВ «Епіцентр К» важливими є ціла низка факторів. Використання методу аналізу ієрархій дозволяє здійснити вибір оптимального постачальника, що найкращим чином задовольняє вимоги покупця. У результаті підприємство має можливість отримувати якісні ресурси при мінімізації сукупних витрат, що позитивно впливає, як на характеристики кінцевого продукту, так і на його собівартість, а це беззаперечно сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

9. Нами обґрунтовано основні заходи, що дозволять підвищити ефективність оптової закупівлі товарів у ТОВ «Епіцентр К»: на фінансування заходів по вдосконаленню технології бізнес-процесів із закупівлі товарів у 2019 році необхідно буде витратити 121 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев И.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. - М.: Эксмо, 2005. – 592 с. – (МВА)
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 272 с.
4. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 368с.
5. Аникин Б. А. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 327 с.
6. Баженов Ю.К., Иванов Г.Г. Доходы, расходы и прибыль в организациях торговли: Учебное пособие. — М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2014. — 96 с.
7. Бестужева С.В. Управління експортною діяльністю підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. – Х., 2003. – 20 с.
8. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / І. П. Біла ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2006. – 16 с.
9. Большой экономический словарь. –2-е изд., перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2009. – 860 с.
10. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва: Навч. посібник.- К: Центр навчальної літератури, 2006.- 780с.
11. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 2-е изд. / А. М. Гаджинский. – М. : Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1999. – 228 с.
12. Ганущак Ю. Система государственных закупок: как должно быть / Ганущак Ю. // Зеркало недели. – 2007. – № 30 (659). – С. 15–18.

13. Голошубова Н.О. Наукові засади формування товарної політики оптового торговельного підприємства / Н.О.Голошубова; Н.І. Трішкіна // Товари і ринки. – 2006. - №2. – С. 23 – 31.
14. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підруч. для студентів вищих навчальних закладів / Н.О. Голошубова. – К. : Книга, 2004. – 560 с.
15. Голошубова Н.О. Основні напрями інституціональних перетворень в оптовій торгівлі України / Н.О. Голошубова // Вісник КНТЕУ. – 2005. – Спецвипуск 2. – С. 194–200.
16. Голошубова Н.О. Роздрібна торговельна мережа України: стан і тенденції розвитку / Н.О. Голошубова // Економіка України. – 2008. – № 9. – С. 74–85.
17. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н.О. Голошубова. – К. : Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.
18. Голошубова Н.О. Термінологічне забезпечення теорії та практики торгівлі / Н.О. Голошубова // Економіка України. – 2005. – № 4 – С. 60–65.
19. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: учебное пособие / В. А. Горемыкин, Э. Р. Бутулов, А. Ю. Богомолов. – М.:Рилант, 2000. – 328 с.
20. Дослідження ефективності методів визначення вагових коефіцієнтів М.О. Медиковский, О.Б. Шуневич Вісник Хмельницького національного університету №5, 2011 . — С. 120-123.
21. Економічний словник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://yandex.ua/yandsearch?text=http%3A%2F%2Fabc.informbureau.com%2Fhtml%2F0aicssn%20aaiiue_iaoaiesi.html.&clid=1959251&lr=28539&msp=1.
22. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 319 с
23. Еременко-Григоренко О. А. Организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью предприятия: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.06.01 / О. А. Еременко-Григоренко. – Донецк, 1999. – 31 с.

24. Ефимовская Л.А., Хайруллина М.В. Государственное регулирование ценообразования на товары и услуги: основные инструменты // Проблемы современной экономики. — 2013. — № 2. — С. 62–64.
25. Зверева А.О., Иванов Г.Г. Механизмы развития торговых организаций в неблагоприятных экономических условиях. — М.: Спутник +, 2010. — 106 с.
26. Ильин В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с помощью ARIS/ 2-е изд. — М.: И.Д.Вильямс, 2008. — 256 с.
27. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. — Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 420 с.
28. Ільченко Н. Б. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(2). - С. 170-174. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29__46.
29. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. — Х.: ХНАМГ, 2010. — 279 с.
30. Комар О.Р. Конкуренты лидера украинского рынка строительных материалов [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://eracentr.infocompany.biz/rus/>
31. Коноваленко В. М. Закупівельна діяльність підприємства в логістичній системі товароруку // Вісник КНТЕУ. - 2005. - №4.- С. 54-59
32. Коноваленко В. М. Концептуальні основи та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - //№1.- С. 92-101
33. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. — Спб.: Питер, 1998. — 896 с.
34. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. - Спб.: Издательство «Питер», 1999. - 496 с.
35. Леви М. Основы розничной торговли / М. Леви, Б.А. Вейтц (пер. с англ.); под ред. Ю. Н. Коптуревского. — Спб.: Питер, 1999. — 448 с.

36. Линдерс Майкл Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. / Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон. – СПб.: ООО «Издательство Полигон», 1999. – 768 с.
37. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86-87.
38. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: підручник / А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Н. Ушакова. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
39. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія/ А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2010. – 384 с.
40. Мандзюк, О. М. Сутність та особливості організаційно-економічного механізму трансформації відносин власності [Текст] / М. О. Мандзюк // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. – 2011. – №2. – С. 139-144.
41. Міхальська А. В. Перевірка державних закупівель як новий різновид фінансового контролю / Міхальська А. В. // Фінансовий контроль. – 2007. – № 6 (41). – С. 10–11.
42. Ніколаєнко І.В. Маркетинг закупівель [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів напрямів підготовки 6.030507 «Маркетинг» та 6.030510 «Товарознавство і торговельне підприємництво» денної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів за спеціальністю 7.03050701 «Маркетинг» / І.В. Ніколаєнко – К.: НУХТ, 2014. – 50 с.
43. Ніколенко С.С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. [Електронний ресурс] / С.С. Ніколенко, Л.М. Кириченко // Економічний простір. – 2012. – № 60. –С. 207-219. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2012_60/zmist.htm.
44. Носуліч А. М. Процесний підхід до побудови механізму оптової торговельної діяльності / А. М. Носуліч. // Ефективна економіка. - 2010. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_3_10

45. Обзор ритейл-рынка Западной Украины 2014 года [Электронный ресурс] // видання TradeMaster Group. - Режим доступу: <http://www.trademaster.ua/articles/1486> - Назва з екрану.
46. Осипов В. І. Економіка підприємства: підручник / В.І. Осипов. – Одеса: Маяк, 2005. – 724 с.
47. Офіційний сайт АТ «Нова лінія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.novalinia.com.ua/>
48. Офіційний сайт «ОВІ-Україна» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.obi.ua/>
49. Перов К. О. Планування – етап управління закупівлями / Перов К. О. // Бюлетень "Редукціон". – 2006. – № 12. – С. 26–28.
50. Портрет українського ритейла. Рейтинг крупнейших розничних мереж України по итогам 2014 года [Електронний ресурс] // видання Retail Community/ - Режим доступу: <http://retailcommunity.com.ua/news/management/2213-portret-ukrainskogo-riteyla-reyting-krupneyshih-roznychnihsetey-ukrainyi-po-itogam-2014-goda> - Назва з екрану
51. Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні : Закон України від 26 січня 1993 року № 2939-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.
52. Про антимонопольний комітет України: закон України від 26.11.93 р. № 3660-12.
53. Про захист від недобросовісної конкуренції: закон України від 07.06.1996 р. №236/96.
54. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.01 р. № 2210-III.
55. Рейтинг ТОП-100: крупнейшие розничные сети [Електронний ресурс] // видання Дело. - Режим доступу: <http://delo.ua/business/rejting-top-100-krupnejshie-roznychnye-seti-245099/> - Назва з екрану
56. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.

57. Сайт фірми, що надає логістичні послуги. – Режим доступу : [http // www.logist.org.ua](http://www.logist.org.ua).
58. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку / Н.А. Супрун // Економіка і прогнозування. – К., 2009. – № 3. – С. 61–74.
59. Украинские торговые сети [Електронний ресурс] // видання PRORetail. - Режим доступу: <http://www.catalog.proretail.info/index.php?id=154> – Назва з екрану
4. ТОП -10 крупнейших украинских ритейлеров [Електронний ресурс] // видання Ліга. Бизнес – Режим доступу: <http://biz.liga.net/all/fmcg/stati/2740497-top-10-krupneyshikh-ukrainskikh-produktovykhriteylerov-.htm> - Назва з екрану
60. ТОП -10 крупнейших украинских ритейлеров [Електронний ресурс] // видання Ліга. Бизнес - Режим доступу: <http://biz.liga.net/all/fmcg/stati/2740497-top-10-krupneyshikh-ukrainskikh-produktovykhriteylerov-.htm> - Назва з екрану
61. Тюник О.Р., Никишин А.Ф. Риски в хозяйственной деятельности организаций торговли // Научные труды SWORLD. — 2015. — Т. 18. — № 1 (38). — С. 60-65.
62. Хирич О. Обґрунтованість кваліфікаційних вимог / Хирич О. // Державні закупівлі України. – 2006. – № 8. – С. 21.
63. Ackoff R. L. A concept of corporate planning / R.L. Ackoff. – N. Y., 1970. – 501 p.
64. James L. Product system: Planning, Analysis and Control /L. James. – New York – London – Sydney – Toronto: John Wiley and Sons, ins., 1970. – 454 p.
65. Rating TOP-100: the largest retail chains Available at: <http://delo.ua/business/rejting-top-100-krupnejshieroznichnye-seti-245099>
66. Sheila Bonini, Lenny Mendonca, Jeremy Oppenheim, The McKinsey Quarterly Когдасоциальныепроблемыстановятсястратегическими [Електроннийресурс]. – Режимдоступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru>
67. Schwendiman J. S. Strategic and long-range planning for the multinational corporation / J. S Schwendiman. – N. Y.: Prayeger, 1973. – 425 p.
68. Zhukovska V., Raksha N. Priority trends of trading networks competitive advantage formation. Economy and enterprises of European countries in overcoming the consequences of the crisis: VII International Scientific Symposium. June, 24 – 25, 2010. — KNTEU, 2010. —354 p.