

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління товаропостачанням на підприємстві торгівлі»

(за матеріалами ТОВ «Простір АРТ», м. Київ)

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

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Савчука
Павла
Олександровича

Бегларашвілі
Оксана
Петрівна

Ільченко
Наталія
Борисівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Савчук П.О. «Управління товаропостачанням на підприємстві торгівлі» (за матеріалами ТОВ «Простір АРТ», м. Київ). – КНТЕУ. – 2018 – 123 с.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність та принципи організації процесу товаропостачання, охарактеризовано діяльність ТОВ «Простір АРТ», проаналізовано практики товаропостачання та досліджено формування комерційних зв'язків з постачальниками. Розроблено пропозиції щодо удосконалення товаропостачання на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ», обгрунтовані основні напрямки підвищення та оптимізації процесів товаропостачання, здійснення оптимізації формування асортименту та управління товарними запасами.

Ключові слова: товаропостачання, товарооборот, економічна ефективність закупівлі товарів, ефективність товаропостачання.

ANNOTATION

Savchuk P.O. «Commodity supply management at the trade enterprise» (based on LTD «Простір АРТ», Kyiv). – KNUTE. – 2018- 123 p.

The essence and principles of the organization of the commodity supply process were investigated in the final qualifying work, the activity of LLC "Prostir ART" was described, the practices of commodity supply were analyzed, and the formation of commercial relations with suppliers was investigated. Proposals for improving the supply of goods to the trade company LLC "Prostir ART" were developed, the main directions of optimization and improvement of commodity supply processes, optimization of assortment formation and inventory management were substantiated.

Key words: commodity supply, commodity turnover, economic efficiency of procurement of goods, efficiency of commodity supply.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади управління товаропостачанням підприємства торгівлі.....	6
1.1. Сутність, мета та принципи процесу товаропостачання на підприємстві торгівлі.....	6
1.2. Особливості формування комерційних зв'язків з постачальниками.....	15
1.3. Методика оцінювання ефективності закупівлі та постачання товарів.....	22
Розділ 2. Дослідження стану та економічної ефективності організації товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ».....	32
2.1. Аналіз практики товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ».....	32
2.2. Дослідження формування комерційних зв'язків із постачальниками.....	50
2.3. Оцінювання економічної ефективності оптової закупівлі та постачання товарів на підприємство торгівлі.....	57
Розділ 3. Напрями удосконалення управління товаропостачання підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ».....	69
3.1. Розроблення плану заходів щодо удосконалення управління товаропостачанням на підприємстві.....	69
3.2. Обґрунтування цільових параметрів планового обсягу надходження товарів на підприємство торгівлі.....	82
3.3. Визначення пріоритетних партнерів для забезпечення ефективного товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ».....	91
Висновки.....	103
Список використаних джерел.....	107
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. Управління товаропостачанням товарів роздрібним підприємством прямим чином впливає на величину його товарообігу і, як наслідок, на результат всієї його діяльності. Функціонування підприємств торгівлі в період розбудови ринкової економіки України характеризується високою конкуренцією та наявністю великої кількості товарів та матеріалів, що у свою чергу викликає необхідність регулярно проводити аналіз та впроваджувати удосконалення процесу товаропостачанням товарів. Водночас виникає необхідність впроваджувати нові підходи до керування товаропостачанням, що дозволяють вирішувати наявні ринкові проблеми пов'язані із товаропостачанням, більш ефективно налагоджувати управління комерційної діяльності на основі використання маркетингового інструментарію, що у свою чергу забезпечує задоволення потреб споживачів та сприяє максимізації прибутку підприємства.

Вибір правильного інструментарію, правильних методів аналізу діяльності підприємства торгівлі повинен здійснюватися залежно від ринкової ситуації.

Таким чином, наведені вище чинники висувають нові вимоги до управління товаропостачанням товарів, за якими відбувається удосконалення комерційної діяльності та аналіз комплексу комерційних відносин підприємства із постачальниками та виробниками товарів.

Актуальність обраної теми обумовлена прагненням підприємства отримати більші прибутки, завоювати більш міцні позиції на існуючому ринку, забезпечити умови для виходу на нові ринки. Ця мета потребує впроваджувати механізми удосконалення процесу товаропостачання товарів на підприємство торгівлі і забезпечення наукового обґрунтування рекомендованих дій.

Теоретичну основу дослідження питання управління товаропостачанням товарів на підприємство торгівлі склали праці таких як: Апопій В.В. [1], Виноградська А.М. [2], Голошубова Н.О. [3], Мазаракі А.А. [4] та ін.

У сучасних ринкових умовах досягнення ефективності функціонування підприємства оптової торгівлі повинно здійснюватися через застосування

маркетингових інструментів як систему, в якій ми повинні враховувати потреби споживачів, особливості продукції, стан ринку.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління товаропостачанням на підприємство торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес управління товаропостачанням на підприємстві торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності управління товаропостачанням на підприємстві торгівлі.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, мету та принципи процесу товаропостачання на підприємстві торгівлі;
- дослідити особливості формування комерційних зв'язків з постачальниками;
- визначити методичку для оцінювання ефективності закупівлі та постачання товарів;
- зробити аналіз практики товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ»;
- провести дослідження формування комерційних зв'язків із постачальниками;
- надати оцінку економічної ефективності оптової закупівлі та постачання товарів підприємством торгівлі ТОВ «Простір АРТ»;
- розробити план заходів щодо удосконалення управління товаропостачанням на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ»;
- обґрунтувати цільові параметри планового обсягу надходження товарів;
- визначити пріоритетних партнерів для забезпечення ефективного товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ»;

Методи дослідження. У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові методи наукового пізнання: історичний (для розкриття генезису організації товаропостачання на підприємстві торгівлі), економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлені змін у комерційній діяльності підприємства), порівняння та графічний метод. Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасного програмного забезпечення.

Інформаційну базу досліджень при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії вітчизняних вчених, періодичні видання, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація та звіти діяльності підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ».

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

Публікації за темою дослідження. Опубліковано статтю на тему «Сутність, мета та принципи процесу товаропостачання на підприємстві торгівлі» у збірнику наукових статей студентів (-К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018, ч. 2, с. 123 – 128).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 103 сторінки. Робота містить 37 таблиць, 11 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРОПОСТАЧАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність, мета та принципи процесу товаропостачання на підприємстві торгівлі.

Велике значення в діяльності сучасного роздрібного підприємства відіграє товаропостачання. Тому що це невід'ємна частина процесу торгівлі для будь-якого підприємства і від правильної та раціональної організації товаропостачання залежить подальша діяльність роздрібного торговельного об'єкта. Особливу актуальність набуває проблема підвищення ефективності системи товаропостачання.

На сучасному етапі розвитку важливою умовою успішного вирішення задач пов'язаних з торговельною діяльністю є істотне поліпшення постачання роздрібної торгової мережі. Від нього в значній мірі залежать повнота задоволення попиту, скорочення часу покупців на придбання товарів, рівень якості обслуговування. Практика показує, що чітка і злагоджена організація постачання торгової мережі товарами сприяє розвитку і закріпленню тривалих ділових зв'язків з постачальниками, вчасному усуненню недоліків в їхній роботі, забезпеченню цілості матеріальних цінностей, попередженню втрат. Однією з вирішальних умов забезпечення безперервного функціонування сфери товарного обігу, задоволення попиту населення та конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі є їх товаропостачання [5, с. 1].

Товаропостачання роздрібної торговельної мережі - це комплекс комерційних і технологічних операцій, спрямованих на доведення товарів до роздрібної торговельної мережі в кількості та асортименті, що відповідають попиту населення [1, с. 215].

Товаропостачання роздрібних торговельних підприємств є необхідною передумовою доведення товарів від виробництва до споживання, задоволення попиту населення та реалізації товарів. Тільки за умови, коли вся товарна маса, закуплена від постачальників торговельним підприємством з метою продажу населенню, буде доведена до пунктів роздрібного продажу товарів (роздрібних торговельних підприємств або їх структурних підрозділів — торговельних одиниць) в необхідному обсязі та асортименті, можна буде задовольнити попит населення згідно з його грошовими доходами. Завдяки раціонально організованому товаропостачанню торговельні підприємства мають можливість підтримувати повноту асортименту в магазинах, регулювати рівень і структуру товарних запасів, активно впливати на процеси реалізації товарів і рівень соціально-економічної ефективності власної торговельної діяльності загалом. Від організації товаропостачання залежить повнота і стабільність асортименту товарів на роздрібних торговельних підприємствах, розмір товарних запасів, швидкість обігу товарів, розмір витрат з доведення товарів до торговельної мережі, фінансово-економічні показники діяльності торговельних підприємств.

Товаропостачання роздрібною торговельною мережею з погляду теорії систем потрібно розглядати як складну динамічну систему, яка має свою морфологічну та функціональну структуру, основною цільовою метою якої є безперервне доведення до роздрібною торговельною мережею товарів, необхідних для задоволення попиту населення. При цьому морфологічна структура даної системи формується сукупністю взаємозв'язаних і взаємодіючих між собою суб'єктів даної системи, якими є джерела товаропостачання (і окремі постачальники товарів), транспортні підприємства й організації (перевізники товарів, які забезпечують просторове переміщення товарів у процесі товаропостачання) і роздрібні торговельні підприємства, які є кінцевими пунктами завезення товарної маси (яка виступає як основний об'єкт системи товаропостачання) [1, с. 215].

Одним із елементів концепції комерції є намагання досягти цілі. Суть даного елемента полягає у тому, що торговці ставлять перед собою цілі, а потім

застосовують певну стратегію для їх досягнення. Щоб посилити свої комерційні позиції на ринку, торговельні фірми проводять різні стратегічні заходи, зокрема:

- беруть на озброєння стратегію постійного підвищення якості обслуговування покупців;
- намагаються зробити процес купівлі найбільш приємним для покупців, вкладаючи значні кошти у сервісну інфраструктуру, розважальні заходи;
- інвестують у нові технології, докладаючи зусиль щодо скорочення витрат та зекономлені кошти прагнуть витратити на підвищення якості обслуговування;
- розширюють асортимент товарів або роблять власні (магазинні) торгові марки, як це властиво відомим корпоративним торговельним мережам;
- об'єднуються з іншими компаніями для отримання конкурентних переваг, забезпечення чіткої організації комерційної роботи та ритмічного товаропостачання завдяки створенню розподільчого центру у структурі об'єднання;

Важливим аспектом комерційної діяльності торговельних підприємств є дотримання принципів, які виражають вимоги законів ринку збуту, вони є визначальними в організації взаємодії і побудови взаємовідносин суб'єктів ринку.

Основними принципами комерційної діяльності є:

- суворе дотримання чинного законодавства;
- забезпечення високої культури обслуговування покупців;
- прийняття ефективних комерційних рішень;
- економічна свобода та рівноправність торгових партнерів;
- суворе матеріальна та фінансова відповідальність сторін за виконання прийнятих зобов'язань;
- спроможність вміло управляти фінансами;
- максимально повне врахування інтересів і дій інших суб'єктів ринку, що необхідно з точки зору етики поведінки комерсантів для досягнення поставлених ними стратегічних цілей комерції;

- вміння передбачати комерційні ризики та враховувати їх наслідки;
- націленість на досягнення кінцевого результату – прибутку;
- виявлення особистої ініціативи, що необхідно для формування ділових якостей комерсанта;
- виокремлення комерційних пріоритетів, що передбачає постійне вивчення та знання усіх деталей комерційної діяльності;
- активне використання маркетингових підходів у прийнятті комерційних рішень;
- мобільність комерції, що виявляється у своєчасному врахуванні вимог ринку;

Це обумовлює необхідність вивчення та прогнозування товарних ринків, розвиток і удосконалення реклами, залучення до комерційної діяльності інноваційних елементів, у разі потреби – зміну профілю діяльності, внесення змін в організації структури управління підприємств. У процесі комерційної діяльності торговельні організації та підприємства, а також індивідуальні підприємці вивчають попит населення і ринок збуту товарів, визначають потребу в них, виявляють джерела надходження і постачальників товарів, встановлюють господарські зв'язки, здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, займаються рекламно-інформаційною діяльністю [9, с. 2-3].

Крім цього, проводять роботу щодо формування асортименту товарів і управління товарними запасами, надання торгових послуг.

Функціональна структура системи товаропостачання є складним багатоетапним процесом взаємодії зазначених суб'єктів, який включає різноманітні заходи із задоволення потреби роздрібною торговельною мережі в товарах споживчого призначення, що послідовно виконуються учасниками системи товаропостачання. Зміст товаропостачання у найбільш стислому викладі зводиться до того, що підприємство-постачальник товарів за замовленням роздрібного торговельного підприємства повинне відібрати, скомплектувати партію товарів у кількості та асортименті, достатніх для безперебійної торгівлі

ними в кожному магазині протягом певного обумовленого періоду, підготувати і доставити замовлені товари власним або найманим транспортом до відповідного пункту продажу або ж надати ці товари представникові роздрібного торговельного підприємства для самостійного їх вивезення. Процес товаропостачання завершується прийманням товарів у роздрібному торговельному підприємстві та документальним оформленням операції здавання-приймання товарів.

Для раціональної організації процесу товаропостачання торговельним підприємствам доцільно здійснювати його на основі розроблених комерційною службою планів товарного забезпечення та завезення товарів у магазини [1, с. 215].

На організацію товаропостачання впливають об'єктивні та суб'єктивні фактори. До об'єктивних факторів належать групи виробничих, транспортних і торговельно-організаційних. На організацію товаропостачання впливають і суб'єктивні фактори, зокрема:

Забезпечення повноти асортименту, оптимального рівня та структури товарних запасів у магазинах

Підвищення економічної ефективності товаропостачання за рахунок прискорення товарооборотності та скорочення ланковості товароруку

Забезпечення чіткого взаємозв'язку технологічних процесів в оптовій та роздрібній торгівлі, раціонального розподілу праці

Застосування логістичного підходу та ефективних систем управління товарними потоками

Підвищення ефективності та достовірності вивчення попиту

- рівень управління процесом товаропостачання;
- кваліфікація працівників, які визначають потребу в товарах;
- достовірність комерційної інформації;

Рис. 1.1. Завдання раціональної системи товаропостачання

*складено автором на основі [1, с. 215].

До групи виробничих факторів відносять розвиток і розташування виробництва, його спеціалізація, сезонність, наявність сировинної бази, наявність достатнього асортименту і запасів готової продукції у постачальників тощо. До транспортних факторів відносять: стан доріг, наявність транспортних зв'язків між магазинами та джерелами постачання, стан і структуру парку транспортних засобів, які застосовуються для завезення товарів. До найважливіших торговельно-організаційних факторів відносять чисельність і склад роздрібно-торговельної мережі, її розташування на території районів, обсяги товарообігу підприємств, площі торгових залів і складських приміщень, рівень організації торговельно-оперативних і технологічних процесів, структуру й особливості асортименту товарів тощо.

Товаропостачання роздрібно-торговельної мережі є складним процесом, який включає такі складові: вибір джерел постачання товарів, визначення постачальників, складання та подання попередніх замовлень на поточне завезення товарів, укладання договорів поставки(купівлі-продажу), організацію доставки.

Товаропостачання впливає на рівень організації комерційної роботи роздрібних торговельних підприємств, оптових баз, оптово-роздрібних структур та фінансово-економічні показники їх торговельної діяльності. Завдяки раціонально організованому постачанню підтримують повноту та стійкість асортименту товарів на торговельних підприємствах, регулюють рівень і структуру товарних запасів, активно впливають на швидкість обігу товарів та на рівень витрат обігу. Від рівня організації товаропостачання залежать виконання планових завдань з товарообігу та продуктивність праці.

Організація товаропостачання має й соціальне значення. Це виражається у сприянні безперервної торгівлі, повному забезпеченні попиту населення на товари та скороченні витрат часу покупців на їх придбання. Раціональна організація товаропостачання повинна забезпечувати прискорення процесу продажу товарів

оптимізацію товарних запасів, підвищення економічної та соціальної ефективності торгівлі в цілому.

При організації товаропостачання підприємств роздрібною торгівлі потрібно враховувати такі основні вимоги [2, с.186]:

1. Джерела та прийнятні форми постачання слід визначати враховуючи асортимент та обсяг товарів які випускають підприємства промисловості та інші виробники, їх територіальну віддаленість від підприємств торгівлі що обслуговуються.
2. Забезпечувати швидке, своєчасне, безперервне постачання роздрібною торговельною мережі товарами в обсязі та асортименті, що задовольняють потреби населення.
3. Завезення товарів повинно здійснюватися згідно з попитом населення та встановленим для магазину обов'язковим асортиментним переліком.
4. Кількість товарів, які завозять, потрібно визначати відповідно до типу підприємства, його потужності, обсягу товарообороту та розмірів торгових площ. Особливого значення набуває оснащеність торговельних підприємств торгово-технологічним обладнанням (холодильним різних ємностей та ін.).
5. Величину одноразової партії, яку доставляють, потрібно визначати враховуючи наявні товарні запаси, обсяг середньоденної реалізації та встановлену періодичність завезення.
6. Чітко розроблена система товаропостачання повинна забезпечувати мінімальні витрати щодо завезення та зберігання товарів.
7. Раціонально використовувати транспортні засоби.
8. Забезпечувати високий рівень рентабельності усіх ланок, які беруть участь у організації товаропостачання.
9. Завезення товарів у роздрібні торговельні підприємства відповідно до обсягів та структури попиту населення і змін кон'юнктури торгівлі.
10. Ритмічне постачання товарів у роздрібну торговельну мережу в широкому асортименті і необхідній кількості з урахуванням товарного профілю.

11. Встановлення розмірів партій завезення з урахуванням наявних товарних запасів, обсягів одноденної реалізації.
12. Визначення джерел постачання та найбільш ефективних у конкретних умовах форм та методів товаропостачання з урахуванням складності асортименту, обсягів виробництва товарів.
13. Визначення кількості товарів та частоти їх завезення відповідно до типу та потужності торговельного підприємства, забезпечення його відповідними площами для зберігання та технологічним обладнанням (особливо холодильним).
14. Забезпечення мінімальних витрат на завезення та зберігання товарів у роздрібній торговельній мережі.

Аналіз товарообороту та контроль за досягненням розроблених планів виступають не тільки в якості інструмента оцінювання діяльності персоналу підприємства, насамперед - для прийняття необхідних заходів з коригування товарної стратегії підприємства, його асортиментної, цінової, маркетингової політики, політики закупівлі тощо [4, с. 96]. Рациональна організація постачання роздрібною торговельною мережі з урахуванням наведених вимог має базуватися на принципах безперебійності, ритмічності, плановості, оперативності, технологічності та економічності табл. 1.1.

Для підприємств достатньо потужних торговельних систем з великою кількістю пунктів продажу товарів передумовою забезпечення цієї мети є дотримання принципу централізації товаропостачання, який передбачає здійснення товаропостачання магазинів силами і засобами постачальників, без відволікання працівників магазинів та інших пунктів роздрібною продажу товарів для виконання технологічних операцій із завезення товарів. При цьому з працівників роздрібною торгівлі не знімається відповідальність за комерційні аспекти організації товаропостачання [1, с. 218].

Таблиця 1.1

Принципи товаропостачання роздрібною торговельною мережі

Принцип	Зміст принципу
Безперебійність	Передбачає регулярну доставку товарів у кількості й асортименті, що забезпечують постійну наявність у продажу необхідних товарів і безперервність торговельного процесу. Дотримання цієї вимоги можливе лише за умови своєчасного виконання усіх видів робіт, пов'язаних із закупівлею товарів, укладанням договорів поставки та завезенням товарів в місяць їх продажу кінцевим споживачам.

Продовження таблиці 1.1

Принцип	Зміст принципу
Ритмічність	Означає періодичне поповнення їх запасів. Залежно від специфіки товару, зокрема частоти його придбання покупцем, ступеня стабільності попиту на товар, слід організувати його завезення. Існують товари (зокрема повсякденного попиту), які мало піддаються впливу сезону, моди та інших факторів, тобто попит на них відносно стабільний.
Оперативність	Є важливою умовою раціональної організації товаропостачання. Постачальникам слід своєчасно враховувати і виконувати вимоги роздрібних торговців щодо зміни асортименту, кількості товарів, терміну їх завезення. Для цього необхідно мати сучасну інформаційну систему, яка б забезпечувала ефективне управління процесом товаропостачання.
Технологічність	У сучасній господарській практиці ділові комунікації між підприємствами-партнерами здійснюються шляхом електронного обміну інформацією, наданою у стандартизованому вигляді. Електронний обмін даними надає партнерам ефективний інструмент для передання протягом хвилин комерційних даних безпосередньо із однієї комп'ютерної системи в іншу.
Централізація	Передбачає централізоване виконання окремих видів робіт. Так, для мережових магазинів закупівлю товарів здійснює центральний офіс корпорації, де централізовано, за допомогою найбільш кваліфікованого персоналу розроблюється стратегія діяльності, товарна політика та усі інші складові частини комплексу маркетингу.
Економічність	Під час організації товаропостачання необхідно намагатися досягти оптимального рівня витрат, пов'язаних як з виконанням комерційних операцій із закупівлі товарів, так і технологічних, що забезпечують доставку товарів. Досвід зарубіжних компаній свідчить, що вони прагнуть досягти компромісу між витратами на доведення товарів від виробника до споживачів та рівнем якості їх обслуговування.

* складено автором на основі [3, с. 339].

Тільки за умови, коли вся товарна маса, закуплена від постачальників торговельним підприємством з метою продажу населенню, буде доведена до пунктів роздрібного продажу товарів (роздрібних торговельних підприємств або їх структурних підрозділів — торговельних одиниць) в необхідному обсязі та асортименті, можна буде задовольнити попит населення згідно з його грошовими доходами. Завдяки раціонально організованому товаропостачанню торговельні підприємства мають можливість підтримувати повноту асортименту в магазинах, регулювати рівень та структуру товарних запасів, активно впливати на процеси реалізації товарів та рівень соціально-економічної ефективності власної торговельної діяльності загалом.

Таким чином, велике значення в діяльності сучасного роздрібного підприємства відіграє товаропостачання і є складним процесом. Товаропостачання це комплекс комерційних і технологічних операцій, спрямованих на доведення товарів до роздрібно торгівельної мережі в кількості та асортименті, що відповідають попиту населення. Можемо заключити, що товаропостачання роздрібних торговельних підприємств є необхідною передумовою доведення товарів від виробництва до споживання, задоволення попиту населення та реалізації товарів, тому що це невід'ємна частина процесу торгівлі для будь-якого підприємства і від правильної та раціональної організації товаропостачання залежить подальша діяльність роздрібно торговельного об'єкта. Ефективний процес товаропостачання має відповідати шістьма принципам, наведеним у табл. 1.1. А саме: безперервність, ритмічність, оперативність, технологічність, централізація, економічність.

Розглянувши сутність, мету та принципи процесу товаропостачання перейдемо до особливостей формування комерційних зв'язків з постачальниками.

1.2. Особливості формування комерційних зв'язків з постачальниками

Сучасні економічні процеси в Україні зумовлюють необхідність комплексного дослідження та вирішення проблем ефективності комерційних зв'язків торговельних підприємств враховуючи такі особливості ринку як: зміна об'єму споживання продуктів харчування; насиченість ринку товарами; зростання кількості конкурентних підприємств; високий рівень цін на товари та їх рівень змін відносно окремого регіону; регіональні диспропорції у виготовлені продукції щодо локації та місць розташування виробництв. Комерційний успіх торговельного підприємства залежить від того, наскільки ефективна його діяльність самого підприємства та чи орієнтовано підприємство виключно на отримання прибутку - тобто рентабельне господарювання. Так підприємство саме відповідальне за наслідки своїх рішень и дій щодо своєї діяльності.

Організація комерційних зв'язків займає окрему нішу серед засобів комерційної діяльності торговельного підприємства. Це структура яка включає до свого складу форми, методи і засоби взаємодії підприємства зі споживачами продукції. Формування комерційних зв'язків значним чином впливає на відсоток корисної фінансової діяльності підприємства, яка залежить від обсягу, структури та динаміки товарообігу, рівня цін на товари, та інших критеріїв, основних умов, об'єму і термінів поставок товарів, періодичності надходження сплат і інших умов комерційних угод. Усі ці заходи що до організації торговельних процесів та їх контролю мають за мету високу економічну ефективність торговельного підприємства. Ці заходи перш за все пов'язані з раціональною організацією комерційних зв'язків, які сприяють прогнозованому росту, оптимальному попиту та пропозиції, своєчасній поставці продукції до кінцевого споживача. Тому, на кожному торговельному підприємстві має бути запроваджена діяльність з розробки та імплементації комерційних зв'язків.

Підприємство запроваджує відповідні економічні відносини з метою закупівлі й продажу товарів, реалізації своїх економічних інтересів через задоволення попиту споживачів на продукцію. Комерційні зв'язки торговельного підприємства - це відносини, що створюються між підприємством та іншими суб'єктами ринку (постачальниками, оптовими покупцями) у процесі поставки товарів.

Окремий зміст для торговельного підприємства займає диференціація та віднесення до окремої групи комерційних зв'язків, які впливають на ефективність діяльності.

Комерційні зв'язки також можна диференціювати на ефективні та неефективні. Класифікація комерційних зв'язків за рівнем їх ефективності має велике практичне значення. Воно полягає у покращанні можливостей порівняльного аналізу ефективності передбачуваних або потенційно можливих комерційних зв'язків [6, с. 6 – 8]. Залежно від особливостей умов комерційних угод, що укладаються між підприємствами, комерційні зв'язки між ними можна поділити на такі види:

- зв'язки, що базуються на комерційних угодах з авансовим платежем;
- зв'язки, що базуються на комерційних угодах з платежем за фактом надходження товару;
- зв'язки з наданням товарного кредиту підприємству [7];

Аванс - це грошова сума чи майнова цінність, передана покупцем продавцю до відвантаження товару в рахунок виконання зобов'язань по контракту. Аванс відіграє в даному випадку дві ролі.

Таблиця 1.2

Класифікація комерційних зв'язків

За характером та метою	– економічні; – соціально спрямовані;
За структурою	– прості; – складні;
За кількістю посередників	– одно ланцюгові; – дволанцюгові; – багато ланцюгові;
За кількістю учасників	– прямі; – опосередковані;
За рівнем урегульованості ринкових відносин	– господарські зв'язки під повним або частковим регулюванням держави; – господарські зв'язки, які виникають у процесі вільного суто ринкового вибору постачальників і покупців в умовах вільного ціноутворення;
За термінами дії	– умовно-постійні; – короткотермінові; – оперативні (разові);
За відомчою підпорядкованістю	– міжсистемні; – внутрішньо системні;
За формою укладання	– господарські зв'язки, укладені підписанням єдиного документа (договору, контракту, угоди); – обміном телефонограмами, телетайпограмами, даними електронного обміну тощо;

*складено автором на основі [13].

У першому випадку, імпортер за допомогою авансу кредитує експортера. У другому випадку – зобов'язуються виконати зобов'язання згідно укладеною угоди.

Аванс може бути наданий в грошовій і товарній формах. У товарних формах аванс передається імпортером експортеру у вигляді сировинних матеріалів чи комплектуючих виробів, необхідних для виготовлення продукції. Аванс в

грошовій формі передбачає виплату покупцем узгоджених в угоді сум в рахунок платежів за умовами договору до відвантаження товару (надання послуг), а інколи навіть до початку виконання угоди.

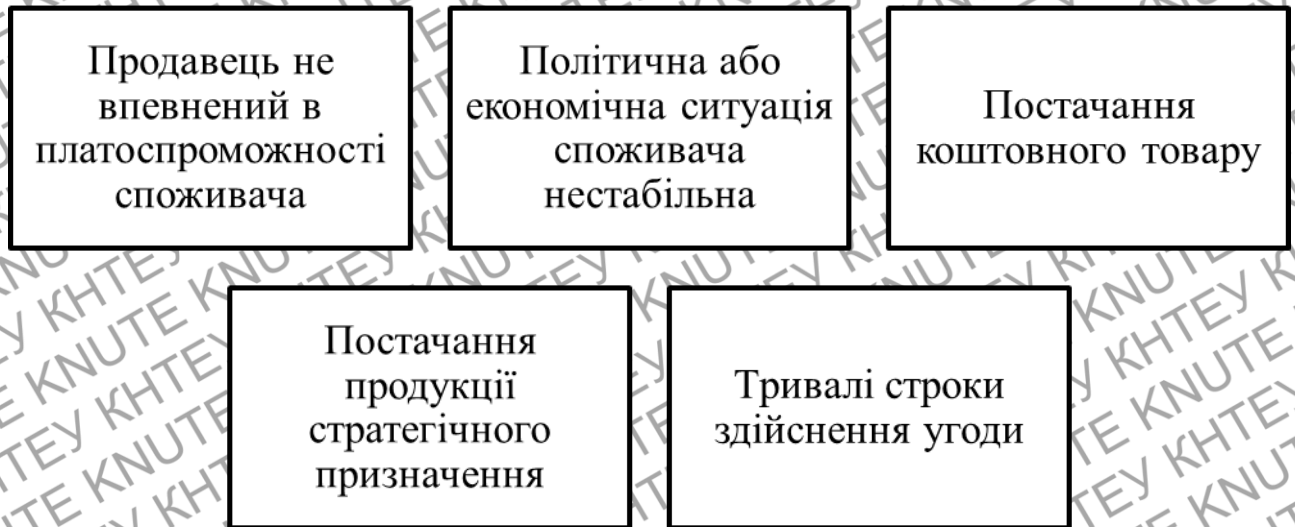


Рис. 1.2. Випадки використання авансових платежів

*складено автором на основі [8].

Аванс може бути наданий в грошовій і товарній формах. У товарних формах аванс передається імпортером експортеру у вигляді сировинних матеріалів чи комплектуючих виробів, необхідних для виготовлення продукції. Аванс в грошовій формі передбачає виплату покупцем узгоджених в угоді сум в рахунок платежів за умовами договору до відвантаження товару (надання послуг), а інколи навіть до початку виконання угоди. Авансові платежі використовуються у випадках:

- продавець не впевнений в платоспроможності споживача;
- коли політична або економічна ситуація споживача нестабільна;
- при постачанні коштовного товару;
- при постачанні продукції стратегічного призначення;
- при тривалих строках здійснення угоди;

Аванс може надаватися як на повну вартість, так і в вигляді певного відсотку від неї. Його величина залежить від мети авансу, характеру товару, його

новизни, вартості і строків виготовлення. Авансові платежі зазвичай складають 10-30% суми угоди. Погашається аванс шляхом заліку при поставці товару. Ця умова повинна бути зафіксована в угоді [8].

Платіж по факту поставки (одержання) товарів продавцем (покупцем) застосовується, як правило в тих випадках, коли вся партія товарів не може бути пред'явленою (і переданою) покупцю в момент торгів і укладання контракту, зокрема, за угоди типу "форвард". Цей вид платежу має певні переваги для покупця, так як страхує його від виплати грошових засобів за товари, які потім можуть бути не поставленими продавцем. Крім того, розрахунки з продавцем проводяться лише після прийняття товарів за кількістю та якістю. Тому платіж по факту одержання товарів є найбільш розповсюдженою умовою здійснення угоди, яку висуває покупець [9].

При товарному кредиті товари передаються резидентом або нерезидентом у власність юридичним або фізичним особам на умовах угоди, що передбачає відстрочення кінцевого розрахунку на певний термін і під відсоток. товарний кредит передбачає передачу права власності на товари (результати робіт, послуг) покупцю (замовнику) в момент підписання договору або в момент фізичного отримання товарів (робіт, послуг) таким покупцем (замовником) незалежно від часу погашення заборгованості.

До заходів формування комерційних зв'язків торговельного підприємства відносяться:

- договори поставки (купівлі-продажу) товарів та інші види договорів, укладені з постачальниками й оптовими покупцями;
- контроль за виконанням договірних зобов'язань, перевірка якості (експертиза) товарів, що надходять на підприємство торгівлі від постачальників;
- + застосування економічних санкцій;

- участь у заходах, що організуються спільно з постачальниками чи оптовими покупцями товарів (маркетингові дослідження, виставки-ярмарки, реклама товарів, застосування технологій мерчандайзингу);
- інші зв'язки, які встановлюються з метою прискорення товарооборотності та підвищення прибутковості торговельного підприємства;

Договір є основним документом, який визначає права та обов'язки сторін.

Торговельні підприємства можуть використовувати різні види договорів: договір поставки товарів, договір купівлі-продажу товарів, договір консигнації, договір комісії, договір франчайзингу тощо. На їх основі формуються інші комерційні зв'язки торговельного підприємства. Найбільш поширеними видами договору є договір поставки і договір купівлі-продажу товарів. За договором поставки особа-постачальник зобов'язується передати в певні терміни або термін особі-покупцеві у власність певну продукцію (товар). Особа-покупець зобов'язується прийняти продукцію (товар) і сплатити її за встановленими між постачальником і покупцем цінам.

Договір набирає чинності і стає обов'язковим для сторін із моменту його укладення. Він вважається укладеним, якщо між сторонами, в необхідній формі, досягнута угода за всіма основними умовами договору. Договір укладається шляхом направлення оферти (пропозиції укласти договір) однієї з сторін та її акцепту (прийняття пропозиції) іншою стороною. Договір визнається укладеним у момент отримання особою, що направила оферту, її акцепту. Оферта повинна містити основні умови договору. Договір поставки товарів укладається в письмовій формі через складання єдиного документа, підписаного сторонами, а також шляхом обміну документами за допомогою поштового, телеграфного, телетайпного, телефонного, електронного або іншого зв'язку, що дозволяє достовірно встановити, що документ виходить від іншої сторони. Договори можуть укладатися на 1, 2, 3, 5 років або інший період. Зокрема, можуть бути укладені короткострокові, сезонні договори, а також разової поставки (одноразова закупівля партії товарів). Договори разової поставки називають договорами

купівлі-продажу. Для полегшення і прискорення оформлення договірних відносин застосовується пролонгація, тобто продовження договору. У цьому випадку обов'язковою умовою є узгодження асортименту товарів, що постачаються (специфікації). У праві більшості зарубіжних держав поняття договору поставки відсутнє, а відносини щодо передачі продукції у власність іншому підприємству з оплатою за неї ціни придбання регламентуються переважно договором купівлі-продажу. Розмежування договору купівлі-продажу і договору поставки полягає в такому:

1. Договір поставки не може бути укладений між підприємством і громадянином.
2. Предметом договору поставки є, як правило, товари, що визначаються родовими ознаками, а предметом договору купівлі-продажу - товари, що визначаються як родовими ознаками, так й індивідуально-визначеними.
3. Виконання договору поставки часто здійснюється частинами, протягом терміну його дії; для договору купівлі-продажу характерне одноразове виконання.
4. Постачальником може бути підприємство, яке не є власником товарів, що поставляються, але має право оперативного управління ними; продавцем за договором купівлі-продажу завжди є власник, крім випадків, коли йдеться про примусовий продаж майна.
5. Договір поставки укладається переважно на основі планового акту, що для договору купівлі-продажу не характерно.

Укладення і виконання договорів регламентує Цивільний кодекс України та інші законодавчо-нормативні акти [11]. Правове регулювання відносин купівлі-продажу крім Цивільного кодексу України, здійснюється Законами України «Про захист прав споживачів», «Про цінні папери і фондову біржу», «Про товарну біржу», «Про приватизацію майна державних підприємств», «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)», численними підзаконними, нормативними актами [12]. Аналіз зазначених відмінностей дає можливість дійти висновку, що, підприємство торгівлі, укладаючи з іншим

підприємством договір про передачу у власність партії однорідних товарів у певний термін, має право назвати такий договір як договором поставки, так і договором купівлі-продажу.

Таким чином, формування комерційних зв'язків значним чином впливає на відсоток корисної фінансової діяльності підприємства, яка залежить від обсягу, структури та динаміки товарообігу, рівня цін на товари, термінів поставок товарів, періодичності надходження сплат і інших умов комерційних угод. Комерційні зв'язки також можна диференціювати на ефективні та неефективні. Комерційні зв'язки також класифікуються за характером та метою, за структурою, за кількістю посередників, за кількістю учасників, за рівнем урегульованості ринкових відносин, за термінами дії, за відомчою підпорядкованістю, за формою укладання. Детальна класифікація зазначена у табл. 1.2. В умовах ринкової економіки формування комерційних зв'язків між торговельним підприємством та його постачальниками відбувається самостійно та фіксується в договорі, що укладається. При цьому договір є основним документом, який визначає права та обов'язки сторін.

Розглянувши особливості формування комерційних зв'язків з постачальниками, перейдемо до вибору методики для оцінювання ефективності закупівлі та постачання товарів.

1.3. Методика оцінювання ефективності закупівлі та постачання товарів

Згідно з А.М. Виноградська для успішного функціонування торговельного підприємства необхідно проводити аналіз його комерційної діяльності. Систематичний та глибокий аналіз комерції дозволяє:

1. Швидко та якісно оцінювати ефективність комерційної роботи як підприємства загалом, так і його структурних підрозділів.
2. Точно, своєчасно знаходити та враховувати чинники, що впливають на товарооборот по конкретних видах товарів і послуг, що надаються.

3. Визначити витрату обігу на торговельну діяльність і тенденції їх зміни, що необхідно для встановлення ціни продажу і розрахунку рентабельності.
4. Знаходити оптимальні шляхи вирішення комерційних проблем торговельного підприємства й отримання достатнього прибутку в найближчій перспективі.
5. Отримати повну інформацію про стан комерції, виявити фактори та оцінити результативність угод, грамотно розробити стратегію комерційної діяльності підприємства.
6. Зорієнтуватись у кон'єктурі ринку, управляти комерційними процесами завдяки високому рівню кваліфікації та мотивації персоналу [2, с. 235].

Оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства необхідна при плануванні різних сторін господарської системи, виявленні причин невиконання планових завдань та резервів підвищення ефективності роботи підприємства, дозволяє розробити тактику поведінки на ринку, визначити слабкі та сильні сторони. Найважливішим показником ефективності роботи торговельного підприємства є прибуток, в якому відбиваються результати торговельної діяльності підприємства. Від розміру отриманого прибутку залежить поповнення фондів, матеріальне заохочення працівників, сплата податків. Наявність прибутку свідчить про те, що витрати торговельних підприємств повністю покриваються прибутками від реалізації товарів і надання послуг.

Таблиця 1.3

Фактори, що впливають на ефективність комерційних зв'язків

Група 1	Група 2	Група 3
період життєвого циклу підприємства та його комерційні можливості; державне регулювання комерційної діяльності підприємства; концептуально-стратегічна спрямованість діяльності підприємства;	ступінь обґрунтованості та дотримання маркетингових рішень; конкурентоспроможність товарів, куплених підприємством; попит на товари та їх пропозиція; ціни товарів та основні елементи, що їх визначають; конкуренція; умови комерційних угод;	кредитна політика підприємства; інфляція; оборотність товарів; комерційний ризик; система стимулювання ефективності комерційних зв'язків; імідж підприємства та комерційні послуги.

При визначенні ефективності комерційних угод на закупівлю товарів відправним моментом є особливості формування елементів роздрібної ціни на товари, що є предметом угоди, а основними чинниками, які формують ціни реалізації товарів, є:

- оптова закупівельна ціна;
- матеріальні та прирівняні до них витрати;
- витрати на оплату праці працівників підприємства торгівлі;
- сума обов'язкових платежів;
- сума чистого прибутку, яка залишається в розпорядженні підприємства;

Комерційна діяльність торговельного підприємства - це складна система що охоплює різні елементи та функції. Тому одним із підходів є оцінка ефективності комерційної діяльності відповідно до її функціональних напрямів.

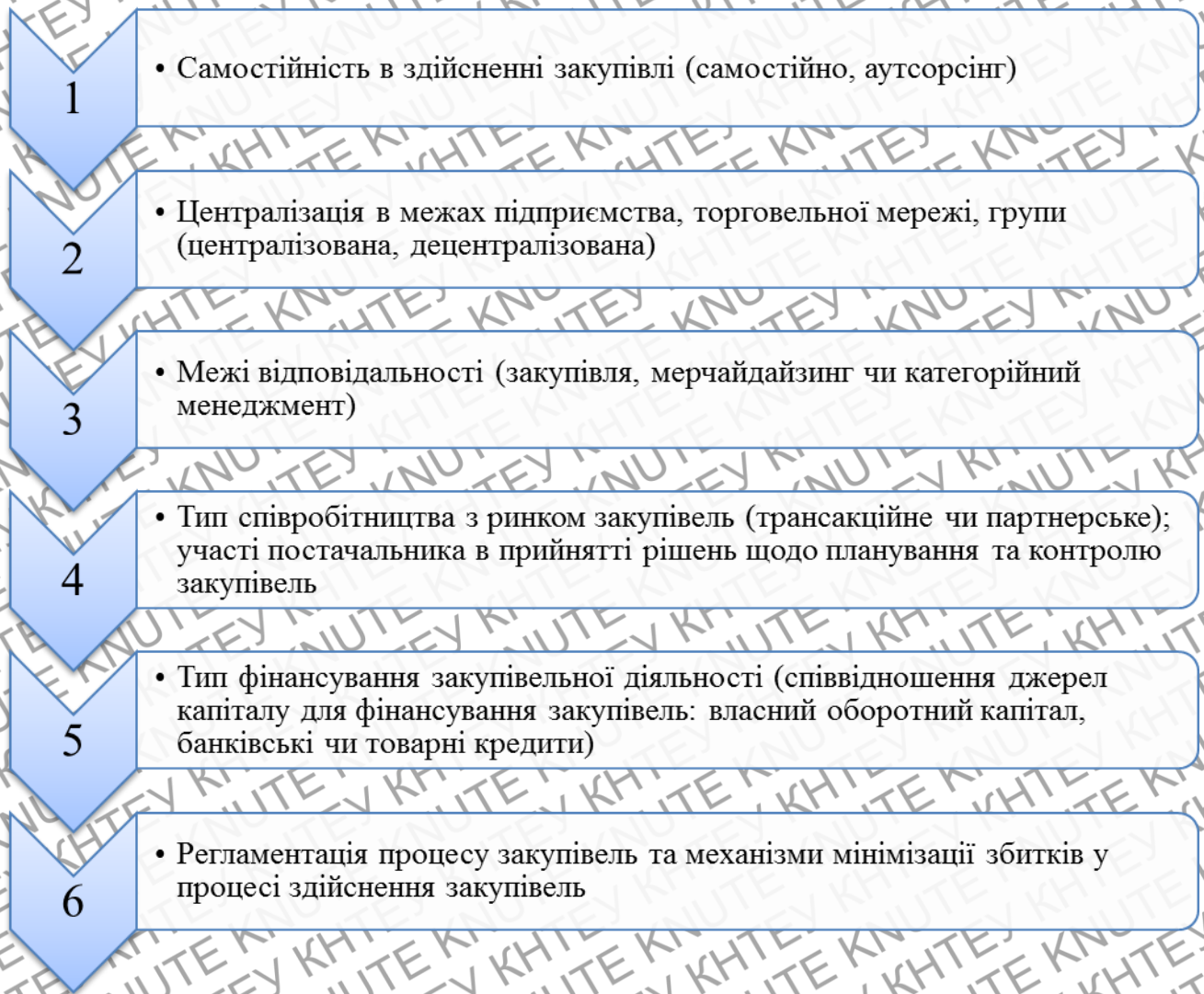


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на вибір організації закупівельної діяльності

*складено автором на основі [2, с. 232].

За цим підходом визначаються такі показники для оцінки господарських зв'язків з поставок товарів:

1. Ступінь виконання договірних зобов'язань.
2. Коефіцієнт рівномірності поставки товарів.
3. Товарооборот, що допускає прями господарські зв'язки.
4. Рівень розвитку прямих господарських зв'язків.
5. Обсяг замовлення на чергове постачання товарів.
6. Тривалість інтервалу між поставками.
7. Оптимальний розмір замовлення.
8. Рентабельність витрат з угоди.
9. Рентабельність обороту із закупівлі товару.

10. Рентабельність обороту з реалізації товару.
11. Ступінь досягнення цільового товарообороту, обсягу закупівлі товару, комерційного доходу, прибутку від реалізації, абсолютний та відносний приріст товарообороту.
12. Абсолютний та відносний приріст обсягу закупівлі товарних ресурсів.
13. Темп зростання (приросту) комерційного доходу від реалізації товарів.
14. Коефіцієнт відповідності фактичного рівня комерційного доходу від реалізації товарів рівню підприємств-аналогів (конкурентів).
15. Темп росту прибутку від реалізації товарів.
16. Прибутковість товарообороту (продаж).
17. Тривалість фінансового циклу.
18. Період обороту (або швидкість обороту) товарних запасів.
19. Сума оборотних коштів, вивільнених з товарних запасів внаслідок прискорення оборотності.
20. Додаткові фінансові ресурси для фінансування діяльності підприємства, отримані внаслідок комерційного кредитування.
21. Дохід, отриманий від капіталізації фінансових ресурсів, вивільнених з товарних запасів.

Важливим показником оцінки діяльності торговельного підприємства є рентабельність як співвідношення суми прибутку до одного із показників: обсягу товарообороту, витрат товарообороту, витрат обігу, вартості основних фондів, оборотних засобів (%) [2, с. 245].

Для забезпечення системного підходу до оцінки господарської діяльності торговельного підприємства слід розрахувати комплексні показники. До них належать такі показники:

1. Показник ефективності використання торговельного потенціалу підприємства.
2. Показник ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Показник оцінки ефективності трудової діяльності.

4. Інтегральний показник економічної ефективності господарської діяльності підприємства.
5. Коефіцієнт ресурсоемності товарообороту.

Оскільки прибуток є кінцевим фінансовим показником діяльності торговельного підприємства, то його темп зростання повинен бути вищим, ніж темп зростання роздрібного товарообороту. В умовах впровадження сучасного технологічного і торговельного обладнання, удосконалення організації праці персоналу, торговельна площа, що припадає на одного працівника, повинна збільшуватись, а це означає що вона повинна зростати більш високими темпами, ніж середня чисельність працівників, що особливо важливо для корпоративних торгових мереж, які відкривають нові магазини [2, с. 247].

Таким чином, на підставі аналізу економічних показників та факторів, що впливають на них, можна з позиції системного підходу об'єктивно оцінити ефективність комерційної та усієї господарської діяльності торговельного підприємства.

Закупівля товарів є основою комерційної діяльності торгових підприємств. Їхня мета полягає в забезпеченні планомірного і безперервного забезпечення товарами роздрібною торговельною мережі. Операції оптових закупівель товарів властиві не тільки оптовим підприємствам. Закупівельну діяльність здійснюють також і роздрібні торговельні підприємства.

Оптові закупівлі — це придбання товарів великими партіями з метою їх дальшого перепродажу. Прийняття комерційного рішення щодо оптових закупівель товарів констатує наявність ринкової потреби в певних товарах, передбачає відбір конкретних товарів і їх постачальників з числа наявних на ринку і забезпечує реальне просування товарів зі сфери виробництва до сфери обігу.

В умовах глибокого суспільного розподілу праці оптові закупівлі товарів забезпечують розміщення замовлень торгівлі виробництву на виготовлення і постачання товарів, необхідних для задоволення попиту населення на товари народного споживання. 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 [1, с. 380].

Для виробників товарів та послуг оптові закупівлі є гарантією їх 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.

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.

Потім 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. Рационально закупити товари — значить придбати їх у необхідній кількості, потрібної якості, у необхідний час, у надійного постачальника і за прийнятною ціною.

Як зазначає А.М. Виноградська, комерційна діяльність торговельного підприємства – це складна система, що охоплює різні елементи (функції). Тому одним із підходів є оцінка ефективності комерційної діяльності відповідно до її функціональних напрямів. Оцінка комерційної діяльності торговельного підприємства може включати різне поєднання (групування) показників за елементами ресурсів, що використовуються [2, с. 236].

Наведемо таблицю та формули для розрахунку показників запропонованих А.М. Виноградської у табл. 1.4

Таблиця 1.4

Система показників оцінки комерційної діяльності підприємства торгівлі

Показники	Алгоритм розрахунку	Позначення в алгоритмі
Рентабельність товарообороту (Рто), %	$P_{то} = \frac{Пдоопад \cdot 0,82}{ТО} \cdot 100$	де Пдоопад – прибуток до оподаткування, ТО – обсяг товарообороту.
Рівень витрат (Рво), %	$P_{во} = \frac{ВО}{ТО} \cdot 100$	де ВО – витрати товарообороту
Фондовіддача (Фв)	$Фв = \frac{ТО}{ОЗ}$	де ОЗ – середньорічна вартість основних засобів
Товарооборот на 1 м ² торговельної площі (ТО), тис грн/м ²	$ТО \text{ на м}^2 = \frac{ТО}{Ст}$	де Ст – торговельна площа
Продуктивність праці (ПП), тис. грн/ос.	$ПП = \frac{ТО}{Чис}$	де Чис – середньооблікова чисельність персоналу
Рентабельність власного капіталу (Рвк), %	$P_{вк} = \frac{Пдоопад \cdot 0,82}{ВК} \cdot 100$	де ВК – середня сума власного капіталу.
Нормальний прибуток до оподаткування (П норм) тис. грн.	$П_{норм.} = \frac{ВК \cdot P_{вк}}{100} \cdot 0,82$	де Рв – середній рівень рентабельності власного капіталу на підприємствах торгівлі
Мінімальний прибуток до оподаткування (Пмін) тис. грн.	$П_{мін.} = \frac{ВК \cdot \text{Ставка б.д.}}{4} \cdot 100 / 0,82$	де Ставка б.д. – середня ставка по банківських депозитах
Коефіцієнт досягнення нормального прибутку, (К досягн. норм.приб.)	$К_{досягн. норм. приб} = \frac{П \text{ до опад}}{П \text{ норм до опад}}$	
Коефіцієнт досягнення мінімального прибутку, (К досягн.мін.приб.)	$К_{досягн.мін. приб} = \frac{П \text{ до опад}}{П \text{ мінім до опад}}$	

Показники	Алгоритм розрахунку	Позначення в алгоритмі
Висновок щодо ступеня досягнення підприємством нормального прибутку	Якщо $K_{\text{досягн. норм. приб}} > 1$ – досягається; Якщо $K_{\text{досягн. норм. приб}} < 1$ – не досягається;	
Висновок щодо ступеня досягнення підприємством мінімального прибутку	Якщо $K_{\text{досягн. мінім. приб}} > 1$ – досягається; Якщо $K_{\text{досягн. мінім. приб}} < 1$ – не досягається;	
Чи задовольняють щодо мінімальної рентабельності власного капіталу?	Якщо $K_{\text{досягн. мінім. приб}} > 1$ – так; Якщо $K_{\text{досягн. мінім. приб}} < 1$ – ні;	

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 торговельної мережі в оптимальному для неї режимі [1, с.381].

Важливим аспектом у комерційній діяльності торговельних підприємств є комерційний договір, що регулює відносини партнерів у здійсненні господарської діяльності. Нами буде здійснена оцінка ефективності договору поставки, який дозволить підприємству отримати значний чистий прибуток від його укладання. Підприємство взаємодіє з великою кількістю постачальників на основі

розроблених місячних та квартальних планів, що дозволяє судити про ритмічність їх виконання. Оцінка ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства здійснювалася відповідно до функціональних напрямків, за елементами ресурсів, показниками рентабельності та комплексними показниками.

Таким чином, для успішного функціонування торговельного підприємства необхідно проводити аналіз його комерційної діяльності. Ми розглянули фактори, що впливають на ефективність комерційних зв'язків (табл. 1.3), фактори, що впливають на вибір організації закупівельної діяльності (рис 1.3). Найважливішим показником ефективності роботи торговельного підприємства є прибуток, в якому відбиваються результати торговельної діяльності підприємства. Від розміру отриманого прибутку залежить поповнення фондів, матеріальне заохочення працівників, сплата податків. Наявність прибутку свідчить про те, що витрати торговельних підприємств повністю покриваються прибутками від реалізації товарів і надання послуг. Важливим показником оцінки діяльності торговельного підприємства є рентабельність як співвідношення суми прибутку до одного із показників: обсягу товарообороту, витрат товарообороту, витрат обігу, вартості основних фондів, оборотних засобів. Для забезпечення системного підходу до оцінки господарської діяльності торговельного підприємства слід розрахувати комплексні показники. До них належать такі показники: ефективність використання торговельного потенціалу підприємства, ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, ефективність трудової діяльності, інтегральний показник економічної ефективності господарської діяльності підприємства, коефіцієнт ресурсоемності товарообороту. Було прийнято рішення обрати запропоновану А.М. Виноградської у табл. 1.4. систему показників для оцінки ефективності діяльності підприємства торгівлі та окреслили важливість їх застосування для оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі.

Далі перейдемо до дослідження стану та економічної ефективності організації товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТОЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ ТОВ «ПРОСТІР АРТ»

2.1. Аналіз практики товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

Велике значення в діяльності сучасного роздрібного підприємства відіграє товаропостачання. Тому що це невід'ємна частина процесу торгівлі для будь-якого підприємства і від правильної та раціональної організації товаропостачання залежить подальша діяльність роздрібного торговельного об'єкта. Особливу актуальність набуває проблема підвищення ефективності системи товаропостачання. Практика показує, що чітка і злагоджена організація постачання торгової мережі товарами сприяє розвитку і закріпленню тривалих ділових зв'язків з постачальниками, вчасному усуненню недоліків в їхній роботі, забезпеченню цілості матеріальних цінностей, попередженню втрат. Перш ніж почати аналіз ефективності товаропостачання на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» ми маємо надати його кратку характеристику, зазначити основні підрозділи, напрямки діяльності,

Підприємство ТОВ «Простір АРТ» було створено у 2008 році. Офіс розташований за адресою Україна, м. Київ, вул. Автопаркова, 5. Офіс підприємства приймає заявки на продукцію і здійснює поставки замовлення в компанії і доставки до роздрібних відділів продажів.

Підприємство ТОВ «Простір АРТ» створене з метою задоволення потреб в матеріалах для виготовлення реклами та їх реалізації, отримання прибутку та задоволення інтересів засновника, а також економічних та соціальних інтересів колективу. Товарний асортимент підприємства представлений в широкому виборі продукції для виготовлення реклами, зокрема матеріали для друку, матеріали для

автомобільних тентів, архітектурні матеріали, тентова фурнітура. Підприємство орієнтовано на продаж товарів до інших компаній, які спеціалізуються на виготовленні реклами, створенні рекламних стендів, майданчиків, та будь якого виду поліграфічної рекламної продукції, ціна на товари є конкурентоспроможною, а якість продукції на високому рівні.

Для реалізації своїх статутних завдань підприємство здійснює наступне:

- оптова та роздрібна торгівля;
- посередницькі послуги при купівлі-продажі товарів для виготовлення реклами;
- проведення експортно-імпортних операцій з товарами для виготовлення реклами;
- відкриття представництв, філіалів, як на території України, так і за її межами;
- інвестиційна діяльність;

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна та оптова торгівля товарами народного споживання, яка здійснюється через інтернет сайт, та через закупівлю в офісі підприємства. Підприємство пропонує споживачам понад 300 товарних пропозицій для виготовлення реклами та рекламного обладнання. Зокрема, клейкі плівки, папір для виготовлення постерів, металізований папір для зовнішньої реклами, сітки для широкоформатного друку, матеріли для парасольок від сонця, поліестерова тканина, ПВХ тканини, повітропроникні елементи тентових конструкцій та інші. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, статутний фонд, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банківських установах України, печатку з назвою підприємства, кутовий та необхідні інші штампи, володіє відособленим майном, має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових та немайнових прав, вступати у зобов'язання, бути позивачем і відповідачем в суді, арбітражному чи третейському. Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку та самоокупності.

Проведемо оцінювання ефективності діяльності підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ».

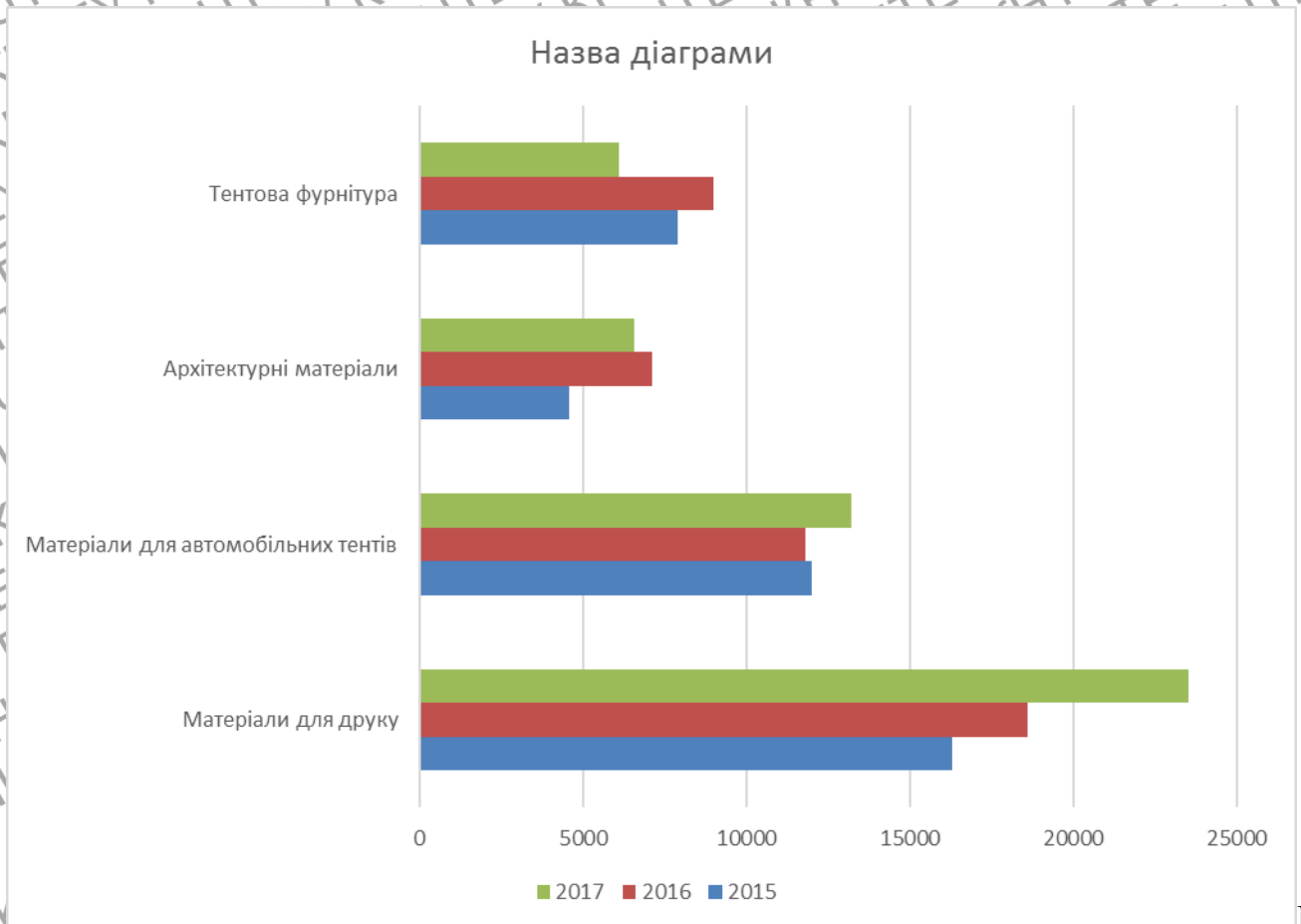
Таблиця 2.1

Динаміка структури товарообороту ТОВ «Простір АРТ» за 2015-2017 р.

№	Товарна група	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Матеріали для друку	16304	40	18592	40,02	23523	47,61
2	Матеріали для автомобільних тентів	12000	29	11800	25,38	13200	26,72
3	Архітектурні матеріали	4560	11,18	7100	15,27	6584	13,32
4	Тентова фурнітура	7896	19,82	8988	19,33	6093	12,33
	Усього:	40760	100%	46480	100%	49400	100%

Згідно даних в табл. 21, ми можемо зробити висновок щодо динаміки товарообороту за попередні роки. Маємо відзначити, що частка товарної групи матеріалів для друку збільшилися у 2017 році і займала майже половину усіх товарів. Втім частка товарів з групи архітектурних матеріалів та тентової фурнітури дещо скоротилася, втім як частка матеріалів для автомобільних тентів та матеріалів для друку збільшувалася у продовж усіх років. Таким чином, ми можемо зробити припущення, що і в 2019 році частка матеріалів для друку буде найбільшим на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ», тому рекомендовано керівництву звернути на цю групу товарів особливу увагу.

Наведемо показники діяльності підприємства торгівлі за 1 - 3 квартали 2018 р. у табл. 2.2.



Ри

с. 2.1. Динаміка товарообороту ТОВ «Простір АРТ» за 2015 – 2017 р.

*складено автором на основі табл. 2.1.

Таблиця 2.2

**Показники діяльності підприємства торгівлі ТОВ «Простір Арт»
за 1 - 3 кв. 2018 р.**

Показники	1 квартал 2018	2 квартал 2018	3 квартал 2018	Ланцюгове відхилення	Базове відхилення
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	1030	1050	1160	110	1130
Товарооборот, тис.грн	10190	11620	12350	730	2160
Витрати операційні, тис.грн	1690	1980	2050	70	360
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7540	6850	6540	-310	1000

Продовження табл. 2.2

Показники	1 квартал 2018	2 квартал 2018	3 квартал 2018	Ланцюгове відхилення	Базове відхилення
Торговельна площа, м ²	1201	1201	1201	0	0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	30	30	32	2	2
Середня сума власного капіталу, тис. грн.	16880	17900	18680	780	1800
Середній рівень рентабельності власного капіталу на підприємствах торгівлі, %	3,1	4,6	5,8	1,2	2,7
Середня ставка по банківських депозитах, % річних	14,1	14,1	14,1	0	0

Так згідно показників діяльності ТОВ «Простір АРТ» з першого по третій квартали 2018 року збільшився прибуток до оподаткування на початок 2018 року на 1130 тис. грн. Це в свою чергу зумовлено зростанням товарообороту на 2160 тис. грн. у порівнянні з початком 2018 року. Маємо збільшення операційних витрат до 360 тис. грн. Торговельна площа не змінилася. Та зросла сума власного капіталу на 1800 тис. грн. і на кінець 3 кварталу 2018 року становить 18680 тис. грн.

Користуючись даними у табл. 2.2 оцінимо ефективність діяльності торговельного підприємства та приведемо результати розрахунків у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності діяльності підприємства торгівлі

ТОВ «Простір АРТ» у 2018 р.

Показники	Алгоритм розрахунку	1 кв. 2018	2 кв. 2018	3 кв. 2018
Рентабельність товарообороту (Р _{то}), %	$P_{то} = \frac{Пдоопад \cdot 0,82}{ТО} \cdot 100,$ де Пдоопад – прибуток до оподаткування, ТО – обсяг товарообороту.	7,5	6,7	7,04

Рівень витрат (Рво), %	$P_{во} = \frac{BO}{TO} \cdot 100,$ де BO – витрати товарообороту	16,5	17	16,5
---------------------------	---	------	----	------

Показники	Алгоритм розрахунку	1 кв. 2018	2 кв. 2018	3 кв. 2018
Фондовіддача (Фв)	$Фв = \frac{ТО}{ОЗ}$ де ОЗ – середньорічна вартість основних засобів	1,35	1,69	1,88
Товарооборот на 1 м ² торговельної площі (ТО), тис грн/м ²	$ТО \text{ на м}^2 = \frac{ТО}{Ст}$ де Ст – торговельна площа	8,48	9,59	9,88
Продуктивність в праці (ПП), тис. грн/ос.	$ПП = \frac{ТО}{Чис}$ де Чис – середньооблікова чисельність персоналу	339,66	387,33	385,93
Рентабельність власного капіталу (Рвк), %	$Рвк = \frac{Пдоопад \cdot 0,82}{ВК} \cdot 100$ де ВК – середня сума власного капіталу.	4,57	4,33	4,65
Нормальний прибуток до оподаткування (П норм) тис. грн.	$П_{норм.} = \frac{ВК \cdot Рвк}{100} / 0,82$ де Рв – середній рівень рентабельності власного капіталу на підприємствах торгівлі	578,63	1033,42	1158,16
Мінімальний прибуток до оподаткування (Пмін) тис. грн.	$П_{мін.} = \frac{ВК \cdot \text{Ставка б.д.}}{4} / 100 / 0,82$ де Ставка б.д. – середня ставка по банківських депозитах	789,6	841,3	877,96
Коефіцієнт досягнення нормального прибутку, (К досягн. норм.приб.)	$К_{досягн. \text{ норм.приб}} = \frac{П \text{ до опад}}{П \text{ норм до опад}}$	1,78	1,02	1,001
Коефіцієнт досягнення мінімального прибутку, (К досягн.мін.приб.)	$К_{досягн. \text{ мінім.приб}} = \frac{П \text{ до опад}}{П \text{ мінім до опад}}$	1,28	1,24	1,32

Показники	Алгоритм розрахунку	1 кв. 2018	2 кв. 2018	3 кв. 2018
Висновок щодо ступеня досягнення підприємством нормального прибутку	Якщо Кдосягн. норм. приб > 1 – досягається Якщо Кдосягн. норм. при < 1 – не досягається	Досягається	Досягається	Досягається
Висновок щодо ступеня досягнення підприємством мінімального прибутку	Якщо Кдосягн. мінім. приб > 1 – досягається Якщо Кдосягн. мінім. при < 1 – не досягається	Досягається	Досягається	Досягається
Чи задовольняють щодо мінімальної рентабельності власного капіталу?	Якщо Кдосягн. мінім. приб > 1 – так Якщо Кдосягн. мінім. при < 1 – ні	Так	Так	Так

Повні розрахунки наведені у дод. А. Згідно розрахунків коефіцієнт досягнення мінімального прибутку становить 1,28, 1,24, і 1,32 відповідно для першого, другого та третього кварталів 2018 року. Так, ми бачимо, що підприємством досягається ступені отримання нормального та мінімального прибутків. Окрім того, власники даного підприємства задоволені стосовно свого уявлення до мінімального рівня рентабельності капіталу.

Відповідно до А.М. Виноградська, для забезпечення системного підходу до оцінки господарської діяльності торговельного підприємства слід розрахувати комплексні показники [2, с. 247]. Розрахуємо їх для підприємства ТОВ «Простір Арт» (повні розрахунки дивись у дод. Б):

1. Показник ефективності використання торговельного підприємства (Ет.п.) розраховується за формулою:

$$E_{т.п.} = \frac{T}{ФЗП + ОЗ + ОФ} \quad (2.1)$$

де: Т – роздрібний товарооборот, тис. грн.;

ФЗП – витрати на оплату праці, тис. грн.;

ОЗ – середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.;

ОФ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.;

Так, показник ефективності використання торговельного підприємства дорівнює 1,9 тис. грн.

2. Показник ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства (Еф.д.). Розрахунок проводимо за формулою:

$$E_{ф.д.} = \frac{Пв}{ФЗП + ОЗ + ОФ} \quad (2.2)$$

де: Пв – сума валового прибутку;

Згідно зазначеної формули показник ефективності торговельного підприємства фінансово-господарської діяльності ТОВ «Простір Арт» складає 1,3 тис. грн.

3. Показник оцінки ефективності трудової діяльності (Ет.д.) визначаємо за формулою:

$$E_{т.д.} = \frac{T}{ФЗП} \quad (2.3)$$

де: Т – обсяг роздрібного товарообороту;

ФЗП – сума витрат на оплату праці.

Так, показник оцінки ефективності трудової діяльності дорівнює 320,1 тис. грн.

4. Інтегральний показник економічної ефективності господарської діяльності підприємства (І) знаходиться за формулою:

$$E = \sqrt[3]{E_{т.п.} * E_{т.д.} * E_{ф.д.}} \quad (2.4)$$

де: Ет – обсяг роздрібного товарообороту;

Етп – показник ефективності використання торговельного підприємства;

Еф.п – показник ефективності торговельного підприємства;

Так, інтегральний показник економічної ефективності дорівнює **9.25 тис. грн.**

5. Коефіцієнт ресурсоемності товарообороту (Кр.т.) визначається за формулою:

$$\text{Кр.т.} = \frac{\text{ФЗП} + \text{ОЗ} + \text{ОФ}}{\text{Т}}, \quad (2.5)$$

де: ФЗП – витрати на оплату праці, тис. грн.;

ОЗ – середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.;

ОФ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

Так, коефіцієнт ресурсоемності товарообороту дорівнює **0,5**.

Отримані результати вказують на те, що підприємство ТОВ «Простір АРТ» станом на 3 квартал 2018 є рентабельним і прибутковим. Все ж таки необхідно зменшити витрати, які в негативно позначаються на комерційної діяльності, і в майбутньому можуть суттєво вплинути на діяльність торговельного підприємства в цілому.

Проаналізуємо відповідність цільового обсягу надходження товарів товарним потребам підприємства на основі розрахунку коефіцієнта відповідності. Для цього необхідно розрахувати приріст товарних запасів, роздрібну реалізацію товарів за товарними групами на плановий рік. Для цього застосуємо формулу:

$$\text{Топл} = \frac{\text{Тозв}(100 + \text{ТпрТопл})}{100}, \quad (2.6)$$

де: Тозв - товарооборот звітного року, тис. грн.;

ТпрТопл - темп приросту товарообороту у плановому періоді, %;

За результатами розрахунків дамо характеристику достатності товарного забезпечення підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ».

1. Розрахунок річного планового товарообороту за групою «матеріали для друку» (ТОпл): 1545,2 тис. грн.
2. Розрахунок планового товарообороту за групою «матеріали для друку» у I кварталі (ТОпл1): 324,49 тис. грн.
3. Розрахунок планового товарообороту за групою «матеріали для друку» у 4 кварталі (ТОпл4): 231,78 тис. грн.
4. Розрахунок іншого вибуття за групою «матеріали для друку» у плановому періоді (ІВпл): 6,55 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Обсяг надходження товарів на підприємство торгівлі
ТОВ «Простір АРТ» у 2018 р.**

Товарні групи	товарооборот звітного року, тис. грн.	ТпрТОпл, %	Частка в річному плановому товарообор оті, %		Норма товарних запасів, дні		Частка іншого вибуття, % до товарообороту	Надходження товарів у плановому періоді, тис. грн.
			1й кв.	3й кв.	на початок I кварталу	на кінець 3 кварталу		
Матеріал и для друку	1580	-2,2	21	15	33	24	2,02	1020
Матеріал и для автомобі льних тентів	3458	-2,1	22	23	60	34	2,46	1250
Архітектурні матеріали	930	8,1	11	10	22	12	3,09	1000
Спеціальні матеріали	715	10,1	21	24	19	15	10,2	874
Тентована фурнітура	1320	4,2	26	28	24	21	0,26	1300

5. Розрахунок товарних запасів на початок планового періоду за групою «матеріали для друку» у плановому періоді (ТЗпоч) виконаємо за формулою:

$$T3_{\text{поч}} = \frac{TO_{\text{пл1}} * NT31}{D}, \quad (2.7)$$

де: NT31 - норма товарних запасів на початок першого кварталу;

Так, товарні запаси на початок планового періоду за групою «матеріали для друку» у плановому періоді дорівнюють 118,97 тис. грн.

6. Розрахунок товарних запасів на кінець планового періоду за групою «матеріали для друку» (T3кін) розраховуємо за формулою:

$$T3_{\text{кін}} = \frac{TO_{\text{пл4}} * NT34}{D}, \quad (2.8)$$

де: NT34 - норма товарних запасів на початок першого кварталу;

Так, товарних запасів на кінець планового періоду «матеріали для друку» у плановому періоді дорівнюють 61,80 тис. грн.

7. Розрахунок товарних запасів за групою «матеріали для друку» у планову періоді ($\Delta T3$) розраховуємо за формулою:

$$\Delta T3 = T3_{\text{кін}} - T3_{\text{поч}}, \quad (2.9)$$

Так товарні запаси за групою «матеріали для друку» у планову періоді ($\Delta T3$) дорівнюють -57,17 тис. грн.

8. Розрахунок надходження товарів за групою «матеріали для друку» у планову періоді (Нпл) за формулою:

$$Н_{\text{пл}} = TO_{\text{пл}} - ІВ_{\text{пл}} + T3_{\text{кін}} - T3_{\text{поч}}, \quad (2.10)$$

Згідно розрахунків, надходження товарів за групою «матеріали для друку» у планову періоді (Нпл) складає 1481,48 тис. грн.

9. Розрахунок коефіцієнта відповідності цільового обсягу надходження товарів товарним потребам підприємства (Квідп) розраховуємо за формулою:

$$К_{\text{відп}} = \frac{Н_{\text{ціл}}}{TO_{\text{пл}} + \Delta T3}, \quad (2.11)$$

Де: Нціл - надходження товарів за групою «матеріали для друку» у цільовому періоді;

Тобто, коефіцієнт відповідності цільового обсягу надходження товарів товарним потребам підприємства (Квідп) складає 0.68.

10. Оцінювання відповідності цільового обсягу надходження товарів товарним потребам підприємства. Якщо коефіцієнт відповідності перевищує 1, маємо надлишок надходження товарів. Якщо коефіцієнт відповідності менший за 1, маємо дефіцит надходження товарів. Якщо коефіцієнт надходження товарів дорівнює 1, то можна робити висновок про достатність цільового надходження товарів товарним потребам підприємства [14, с. 69].

Аналогічні розрахунки здійснюються за іншими товарними групами.

Результати проведених розрахунків наведено в таблиці 2.5 (розрахунки у дод. В).

Таблиця 2.5

Показники відповідності цільового обсягу надходження товарів товарним потребам підприємства ТОВ «Простір АРТ» у 2018 р.

Показники	Матеріали для друку	Матеріали для автомобільних тентів	Архітектурні матеріали	Спеціальні матеріали	Тентова фурнітура
1. Товарооборот річний плановий, тис.грн	1545,2	3385,3	1005,3	787,21	1375,4
2. Товарооборот 1 кварталу плановий, тис.грн	323,49	744,76	110,5	165,31	357,60
3. Товарооборот 4 кварталу плановий, тис.грн	231,78	507,7	100,5	188,93	206,31
4. Інше вибуття у плановому році, тис.грн	6,55	18,32	3,41	16,45	0,92
5. Товарні запаси на початок планового періоду, тис. грн	118,97	496,50	27,01	34,89	95,36

6.Товарні запаси на кінець планового періоду, тис.грн	61,80	191,79	13,4	31,48	48,13
7.Приріст товарних запасів у плановому періоді, тис.грн	-57,17	-304,71	0,9	13,41	-47,23
8.Надходження товарів у плановому році, тис.грн	1481,48	3061,67	988,28	767,35	1326,85

Показники	Матеріали для друку	Матеріали для автомобільних тентів	Архітектурні матеріали	Спеціальні матеріали	Тентові фурнітура
9. Коефіцієнт відповідності цільового обсягу надходження товарів товарним потребам підприємства	0,68	0,40	1,01	1,11	0,97
10. Оцінювання відповідності цільового обсягу надходження товарів товарним потребам підприємства	Дефіцит надходження	Дефіцит надходження	Надлишок надходження	Надлишок надходження	Дефіцит надходження

Отже для деяких груп товарів існує значний дефіцит та надлишок. Лише група «архітектурні матеріали» мають майже достатнє надходження товарів. Не оптимізоване надходження товарів завдає підприємство потенційних збитків із-за дефіциту та підвищує витрати у випадку зайвого надлишку. За товарними групами матеріали для друку та матеріали для автомобільних тентів існує дефіцит надходження товарів. Керівництву підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» рекомендовано оптимізувати важелі логістики для оптимізації поставок, задля запобігання зайвих фактичних витрат на зберігання та потенційних втрат прибутків.

Також, доцільним є проведення аналізу виконання плану поставки товарів на підприємство торгівлі від компаній, з якими укладено угоду про постачання товарів. Проаналізуємо відповідність надходження товарних поставок за укладеними договорами (за допомогою розрахунку коефіцієнта поставки) [14, с. 70].

Таблиця 2.6

**Обсяги надходження товарів від постачальників підприємства
ТОВ «Простір АРТ» у 2018 р.**

№	Постачальники товарів	Фактична сума надходження товарів, тис. грн	Планова сума надходження товарів, тис. грн
1	Mehler Technologies GmbH	120	145
2	Marine Fabrics	504	463
3	Ahlstrom-Munksjö	295	270
4	Bozamet s.p.	2690	2710
5	Leister Technologies AG	890	890
	Усього	4499	4478

Так, фактичні обсяги надходження товарів від постачальників за 2018 р. склали 4499 тис. грн., а планова сума надходження товарів склала 4478 тис. грн.

Тож маємо різницю у 4478 тис. грн.

Розрахунок коефіцієнта поставки (Кпост) здійснюється за формулою:

$$\text{Кпост} = \frac{\text{Нфакт}}{\text{Нплан}} \cdot 100, \quad (2.12)$$

де: Нфакт – фактичний обсяг надходження товарів;

Нплан – плановий обсяг надходження товарів;

Висновок щодо відповідності фактичного обсягу надходження товарів плановому обсягу такий: якщо коефіцієнт поставки дорівнює 100%, то фактичний обсяг поставки товарів відповідає плановому, в протилежному випадку – не відповідає. Висновок щодо виконання плану поставки можна зробити на підставі коефіцієнту поставки. Якщо дорівнює 100%, то план поставки виконано. Якщо коефіцієнт поставки перевищує 100%, то план поставки перевиконано. Якщо коефіцієнт поставки менший за 100%, то план недовиконано [14, с. 71].

Таблиця 2.7

**Результати розрахунків обсягів надходження товарів на підприємство
торгівлі ТОВ «Простір АРТ» у 2018 р.**

№	Постачальники товарів	Коефіцієнт поставки, %	Висновок щодо відповідності фактичного обсягу надходження товарів	Висновок щодо виконання плану поставки
1	Mehler Technologies GmbH	82,7	Не відповідає	План поставки недовиконано
2	Marine Fabrics	108,8	Не відповідає	План поставки перевиконано
3	Ahlstrom-Munksjö	109,2	Не відповідає	План поставки перевиконано
4	Bozamet s.p	99,2	Не відповідає	План поставки недовиконано
5	Leister Technologies AG	100,0	Відповідає	План поставки виконано
6	Усього	100,4	Не відповідає	План поставки перевиконано

Розрахувавши коефіцієнт поставки, ми бачимо, що існує дисбаланс надходження поставок товарів. Деякі постачальники поставляють товар не в повному обсязі, а деякі постачають надлишок товару. Лише постачальник «Leister Technologies AG» поставляє товари відповідно до плану і коефіцієнт поставки для нього становить 100%. Рекомендовано вдосконалити процедуру ланцюга поставок, виявити та видалити причину недовиконання та перевиконання планів поставок, адже підприємство несе потенційні та фактичні збитки.

Для оптових і роздрібних торговельних підприємств прямі постачання товарів мають неоднакове значення. Оптовій торгівлі, що охоплює практично всі види продукції, належить провідна роль у формуванні товарно-матеріальних ресурсів, тому вона є найважливішою оптово-посередницькою ланкою між сферою виробництва і споживання. В основному виробники товарів встановлюють господарські зв'язки з оптовими підприємствами. При цьому виробники зацікавлені поставляти покупцям товари в обсязі не нижчому за мінімальні норми відвантаження і з необхідною частотою. У ряді випадків ці норми дорівнюють місячному товарообігу малих і навіть середніх роздрібних торговельних підприємств. При скороченні частоти постачань і одночасному

збільшенні розмірів партій, що поставляються цим підприємствам, виникають складнощі в розміщенні та зберіганні товарів [16].

Оформлення попередніх заявок і замовлень постачальникам товарів є однією з форм стабілізації закупівельної діяльності торговельного підприємства, яка сприяє посиленню передбаченості попиту і пропозиції товарів і підвищенню ефективності комерційної роботи. У сучасних умовах зміст заявок і замовлень видозмінився. Вони втратили директивно-централізований характер, що існував при адміністративно-командній системі, і зберігають своє значення як комерційні інструменти. Заявка - це документ торговельного підприємства, що направляється постачальнику і містить відомості про потребу підприємства в конкретних товарах на певний період. Замовлення - це подальша конкретизація заявки, за допомогою якого підприємство торгівлі повідомляє постачальнику розгорнений асортимент, кількість та якість товарів, що підлягають постачанню. Подання замовлення є попередньою стадією вступу до операції, і його правомірно розглядають як переддоговірний документ на закупівлю товару [18].

Підготовка й укладення договорів постачання товарів. Комерційним документом, що представляє договірні угоди купівлі-продажу товарів, є контракт. Неодмінною його умовою є перехід права власності на товар від продавця до покупця. У контракті вказуються зміст договірних умов, порядок виконання взаємних угод і відповідальність сторін, а також передбачаються наступні основні зобов'язання:

- найменування і обсяг товару, що підлягає постачанню;
- якість, комплектність, упаковка і маркування товару;
- ціна та форма розрахунків;
- терміни виконання постачань і порядок здачі-приймання товару;
- базисні умови постачання;
- гарантійний захист і санкції;

Юридичні адреси сторін і дата укладення контракту. Документація, що оформляє виконання контракту купівлі-продажу, поділяється на:

- документи, що відображають вартісну, якісну та кількісну оцінку товару;
- документи з платіжно-банківських операцій;
- документи з підготовки товару до відправки;
- транспортно-експедиторські документи;
- документи страхового призначення;
- документи, що відображають митні процедури;

Різновидом контракту купівлі-продажу є договір постачання, згідно з яким постачальник-продавець зобов'язується передати в обумовлений термін (або терміни) вироблені товари або такі, що купуються ним, покупцю для використання в підприємницькій діяльності [19].

Укладенню договору постачання передують переговори про майбутню операцію й узгодження її основних умов. У переддоговірний період звичайно складається проект договору, в якому враховується домовленість, досягнута сторонами. Основними комерційними умовами договору постачання є: періоди, графіки та порядок постачання, а також приймання і розрахунків за поставлені товари. Контроль, облік і аналіз закупівельної діяльності повинні здійснюватися оперативно і мають на меті:

1. Ведення спостереження за ходом виконання сторонами умов договору закупівлі товарів за термінами.
2. Перевірку кількості й асортименту товарів, що постачаються.
3. Перевірку якості товарів, що постачаються, особливо після далеких транспортних перевезень.
4. Збір матеріалів для пред'явлення претензій постачальнику стосовно термінів постачання, кількості, якості й асортименту товару, що постачається.
5. Вироблення обґрунтованих рекомендацій для коректування комерційної роботи з досвіду невдалих постачань [16].

Таким чином, для проведення аналізу практики товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ згідно показників діяльності ТОВ

«Простір АРТ» з 1 - 3 кв. 2018р. збільшився прибуток до оподаткування на початок 2018 р. на 1130 тис. грн. Що зумовлено зростанням товарообороту на 2160 тис. грн. Також спостерігається збільшення операційних витрат до 360 тис. грн. Зросла сума власного капіталу на 1800 тис. грн. і на кінець 3 кварталу 2018 р. становить 18680 тис. грн. Було розраховано коефіцієнт досягнення мінімального прибутку який становить 1.28, 1.24, і 1.32 відповідно для першого, другого та третього кварталів 2018 р. Підприємством досягається ступені отримання мінімального прибутку. Окрім того, власники даного підприємства задоволені стосовно свого уявлення до мінімального рівня рентабельності капіталу. Відповідно до А.М. Виноградська, розраховано комплексні показники ефективності: показник ефективності використання торговельного підприємства дорівнює 1.9 тис.грн, показник ефективності торговельного підприємства фінансово-господарської діяльності ТОВ «Простір Арт» складає 1.3 тис. грн., показник оцінки ефективності трудової діяльності дорівнює 320.1 тис. грн., коефіцієнт ресурсоємності товарообороту дорівнює 0.5. Отримані результати вказують на те, що підприємство ТОВ «Простір АРТ» станом на 3 квартал 2018 є рентабельним і прибутковим. Все ж таки, необхідно зменшити витрати, які в негативно позначаються на комерційної діяльності, і в майбутньому можуть суттєво вплинути на діяльність торговельного підприємства в цілому.

Річний плановий товарооборот для товарних груп та товарні запаси на початок планового періоду 3кв. 2018. за групою: «матеріали для друку» дорівнюють -57,17 тис. грн., -304,71 тис. грн., матеріали для автомобільних тентів, 0.9 тис. грн. - архітектурні матеріали, 13.41 тис. грн. спеціальні матеріали та - 47.23 за групою тентова фурнітура. Коефіцієнти відповідності для кожною товарної групи становлять відповідно 0.68, 0.40, 1.01, 1.11 та 0.97. Отже, для деяких груп товарів існує значний дефіцит та надлишок. Лише група «архітектурні матеріали» мають майже точне надходження товарів. За товарними групами матеріали для друку та матеріали для автомобільних тентів існує дефіцит надходження товарів. Керівництву підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» рекомендовано оптимізувати важелі логістики для оптимізації поставок, задля

запобігання зайвих фактичних витрат на зберігання та потенційних втрат прибутків. Також, керівництву підприємства торгівлі рекомендовано оптимізувати важелі логістики для оптимізації поставок, задля запобігання зайвих фактичних витрат на зберігання та потенційних втрат прибутків.

Також, було проаналізовано відповідність надходження товарних поставок за укладеними договорами, яке показало, що фактичні обсяги надходження товарів від постачальників за 2018 р. склали 4499 тис. грн., а планова сума надходження товарів склала 4478 тис. грн. Тож маємо різницю у 4478 тис. грн. Розрахувавши коефіцієнт поставки, ми бачимо, що існує дисбаланс надходження поставок товарів. Деякі постачальники поставляють товар не в повному обсязі, а деякі постачають надлишок товару. Лише постачальник «Leister Technologies AG» поставляє товари відповідно до плану і коефіцієнт поставки для нього становить 100%. Рекомендовано вдосконалити процедуру ланцюга поставок, виявити та видалити причину недовиконання та перевиконання планів поставок, адже підприємство несе потенційні та фактичні збитки.

Перейдемо до дослідження комерційних зв'язків із постачальниками.

2.2. Дослідження формування комерційних зв'язків із постачальниками

Велике значення в діяльності сучасного торговельного підприємства відіграє формування комерційних зв'язків із постачальниками. Підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ», займається оптовою та роздрібною торгівлею матеріалів для виготовлення рекламної продукції таких як матеріали для друку, матеріали для автомобільних тентів, спеціальні матеріали, а також архітектурні матеріали та тентова фурнітура. Підприємство було засновано в 2017 р. Галузі по КВЕД: оптова торгівля текстильними товарами. На даний момент на підприємстві працює 32 працівника. На момент написання роботи на підприємстві працює 32 працівника.

Відповідно до структури штатного розкладу до його складу входять такі структурні підрозділи:

1. Відділ маркетингу.
2. Відділ логістики.
3. Відділ людських ресурсів.
4. Відділ збуту.
5. Фінансовий відділ.
6. Юридичний відділ.
7. Відділ закупівель.
8. Відділ інформаційних технологій.
9. Голова правління.
10. Регіональне підпорядкування.

Складська площа складає 2000 кв. м., офісна площа складає 118 кв. м., торговельна площа 1201 м². Дохід (виручка) від реалізації в 2018 році склала 1203,6 тис. грн. Джерелами надходження товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» є: виробники товарів та постачання від закордонних фірм і компаній.

Проведемо оцінку втрат товарообігу та прибутку у зв'язку з недопоставкою товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» за 2018р.

Таблиця 2.8

**Обсяги поставок товарів на підприємство торгівлі
ТОВ «Простір АРТ» за 2018р.**

Товарні групи	Надходження товарів, тис. грн.						Рентабельність товарообороту,%
	Графік			Фактичне			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	
Матеріали для друку, тис. грн	355	365	385	360	360	370	18
Матеріали для автомобільних тентів, тис. грн	269	286	289	278	283	280	12
Архітектурні матеріали, тис. грн	199	199	164	150	200	184	10
Спеціальні матеріали, тис. грн	155	191	221	150	210	115	21

Тентова фурнітура, тис. грн	350	331	341	330	340	350	16
Усього	1328	1372	1400	1268	1393	1299	77

Так, згідно наданих даних щодо обсягів поставок товарів на підприємство торгівлі, ми бачимо що поступово обсяг надходження товарів на підприємство торгівлі поступово збільшуються та становить в цілому за 1400 тис. грн. на 3й квартал 2018 року. Втім, фактично обсяги поставок не є точними та складають різницю від очікуваного постачання у розмірі 101 тис грн. В цілому рентабельність товарообороту складає 77%.

Втратами товарообороту можна вважати частину товарів, яка була недопоставлена згідно із запланованими обсягами. Тобто втрати мають місце в тих періодах, коли обсяг фактичного надходження товарів є менший за плановий.

Розрахунок обсягу втраченого прибутку (Пвтр), формула:

$$\text{Пвтр} = \frac{\text{Товтр} * \text{РентТО}}{100} \quad (2.13)$$

де: РентТо – рентабельність товарообороту, %;

За товарною групою «Матеріали для друку» втрати товарообороту мали місце лише у 3 кварталі, коли фактичне надходження товарів(370 тис. грн) було меншим, ніж передбачено графіком(385 тис. грн.). Втрати товарообороту становлять 15 тис. грн. Отже, витрати прибутку за даною товарною групою дорівнюють 2,7 тис. грн.

Результати розрахунків наведено у табл. 2.9. Важливою умовою нормального розвитку роздрібною товарообороту є своєчасне надходження товарів у необхідній кількості і асортименті. Тому, вивчаючи вплив факторів на товарооборот, значну увагу приділяють постачанню товарів у роздрібну торговельну мережу. Наведемо обсяги втраченого товарообороту на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ» за 2018р. у табл. 2.9.

З отриманих результатів ми бачимо, що за третій квартал 2018 року підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» втратило 119 тис. грн. товарообороту

та недоотримало 14,55 тис. грн. прибутку. Найбільше втрачено товарообороту за групою архітектурні матеріали та тентова фурнітура.

Таблиця 2.9

**Обсяги втраченого товарообороту підприємством торгівлі
ТОВ «Простір АРТ» у 2018 р.**

Товарні групи	Обсяг втраченого товарообороту, тис. грн				Обсяг втраченого прибутку, тис. грн			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	Усього	1 кв.	2 кв.	3 кв.	Усього
Матеріали для друку	0	0	-15	-15	0	0	-2,7	-2,7
Матеріали для автомобільних тентів	0	-3	-9	-12	0	-0,36	-1,08	-1,44
Архітектурні матеріали	-49	0	0	-49	-4,9	0	0	-4,9
Спеціальні матеріали	-5	0	-6	-11	-1,05	0	-1,26	-2,31
Тентова фурнітура	-20	-12	0	-32	-3,2	0	0	-3,2
Усього	-74	-15	-30	-119	-9,15	-0,36	-5,04	14,55

Рекомендовано керівництву ТОВ «Простір АРТ» звернути увагу та прийняти заходи щодо вдосконалення надходження товарів для зазначеною товарної групи.

Аналіз виконання плану надходження товарів проводять за кожен місяць, квартал і рік. Оцінку ритмічності їх надходження дають по місяцях і кварталах, а в ході оперативного аналізу товарообороту - за тиждень чи інший період, за який складають звітність матеріально відповідальні особи.

У ході аналізу поповнення товарних запасів необхідно дати оцінку виконання плану постачання і ритмічності надходження товарів, виявити причини відхилень від плану постачання за обсягами, асортиментом, постачальниками і строками постачання; оцінити вплив цих відхилень на товарооборот; виявити недолки в організації товаропостачання роздрібною торговельною мережі [19].

Для аналізу показників надходження товарів використовують статистичну звітність - планові розрахунки товарного забезпечення і надходження товарів; договори з постачальниками товарів; графіки завозу товарів у магазини;

документацію, якою оформляють надходження товарів; дані оперативного обліку виконання договорів з постачальниками і виконання заявок магазинів на завезення товарів.

Розрахуємо оцінку рівномірності надходження товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ»(дод. Г).

Таблиця 2.10

**Надходження товарів на підприємство торгівлі
ТОВ «Простір АРТ» у 1 - 3 кв. 2018 р.**

Товарні групи	Надходження товарів					
	планове			фактичне		
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.
Матеріали для друку	355	365	385	360	360	370
Матеріали для автомобільних тентів	269	286	289	278	283	280
Архітектурні матеріали	199	199	164	150	200	184
Спеціальні матеріали	155	191	221	150	210	215
Тентова фурнітура	350	331	341	330	340	350

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення(σ) від фактичного до планового надходження товарів з першого по третій квартали 2018 р. за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - x')^2}{n}}, \quad (2.14)$$

де: x – фактично поставлено товарів;

x' - план поставки товарів;

n – кількість періодів;

Також розрахуємо коефіцієнт коваріації (Квар) за формулою:

$$\text{Квар} = \frac{\sigma}{x} \cdot 100, \quad (2.15)$$

де: σ – середньоквадратичне відхилення;

x – план поставки товарів;

Результати розрахунків наведемо у таблиці табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати розрахунків оцінки рівномірності надходження товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» у 1 - 3 кв. 2018 р.

Товарні групи	Матеріали для друку	Матеріали для автомобільних тентів	Архітектурні матеріали	Спеціальні матеріали	Тентові фурнітура
Показники					
Середньоквадратичне відхилення(σ) від фактичного до планового надходження товарів з першого по третій квартали 2018 р, тис. грн.	11,18	7,54	30,56	11,86	13,68
Коефіцієнт коваріації, %	3,03	2,68	26,31	6,27	4,01
Коефіцієнт рівномірності для товарних груп, %	96,97	97,32	73,69	93,73	95,99

Розрахунок коефіцієнта рівномірності (K_p) для товарних груп підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» розраховуємо за формулою:

$$K_p = 100 - K_{\text{вар}}, \quad (2.16)$$

Таким чином, висновок щодо рівномірності надходження товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір Арт»:

- оскільки коефіцієнт рівномірності для матеріалів для друку більше 75% то можемо зробити висновок, що товари знаходять на підприємство рівномірно.
- оскільки коефіцієнт рівномірності для автомобільних тентів більше 75% то можемо зробити висновок, що товари знаходять на підприємство рівномірно.
- оскільки коефіцієнт рівномірності для архітектурних матеріалів менше 75%, можемо зробити висновок, що товари знаходять на підприємство нерівномірно.

— оскільки коефіцієнт рівномірності для спеціальних матеріалів більше 75% то можемо зробити висновок, що товари знаходять на підприємство рівномірно.

— оскільки коефіцієнт рівномірності для тентової фурнітури більше 75% то можемо зробити висновок, що товари знаходять на підприємство рівномірно.

Таким чином, важливою умовою нормального розвитку роздрібного товарообороту є своєчасне надходження товарів у необхідній кількості і асортименті. Було проведено дослідження формування комерційних зв'язків із постачальниками, надано характеристику підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ», визначено його мету, зазначені структурні підрозділи. Проведено оцінку втрат товарообігу та прибутку у зв'язку з недопоставкою товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» за 2018р. Згідно наданих даних щодо обсягів поставок товарів на підприємство торгівлі, ми бачимо що поступово обсяг надходження товарів на підприємство торгівлі поступово збільшуються та становить в цілому за 1400 тис. грн. на 3й квартал 2018 року. Втім, фактично обсяги поставок не є точними та складають різницю від очікуваного постачання у розмірі 101 тис грн. В цілому рентабельність товарообороту складає 77%. За товарною групою «Матеріали для друку» втрати товарообороту мали місце лише у 3 кварталі, коли фактичне надходження товарів(370 тис. грн) було меншим, ніж передбачено графіком(385 тис. грн.). Втрати товарообороту становлять 15 тис. грн. Отже, витрати прибутку за даною товарною групою дорівнюють 2,7 тис. грн.

Наведено обсяги втраченого товарообороту на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ» за 2018р. За третій квартал 2018 року підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» втратило 119 тис. грн. товарообороту та недоотримало 14,55 тис. грн. прибутку. Найбільше втрачено товарообороту за групою архітектурні матеріали та тентова фурнітура. Рекомендовано керівництву ТОВ «Простір АРТ» звернути увагу та прийняти заходи щодо вдосконалення надходження товарів для зазначеною товарної групи.

Також, було розраховано оцінку рівномірності надходження товарів на підприємство торгівлі, яка показала, що в цілому, у 2018 році товари з розглянутих товарних груп надходять на підприємство рівномірно, лише у товарній групі архітектурних матеріалів надходження товарів не рівномірне (оскільки коефіцієнт рівномірності для архітектурних матеріалів менше 75), і ми рекомендуємо керівництву ТОВ «Простір АРТ» звернути увагу та прийняти заходи щодо вдосконалення надходження товарів для зазначеною товарної групи.

Перейдемо до оцінювання ефективності оптової закупівлі та постачання товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ».

2.3. Оцінювання економічної ефективності оптової закупівлі та постачання товарів на підприємство торгівлі

Процес доведення товарів зі сфери виробництва в сферу споживання, що включає їх купівлю-продаж та рух товару, називається товарозабезпеченням. При спільності цілей ці дві частини товарозабезпечення мають чітке призначення і розмежування. Купівлі-продажу властиві комерційні взаємовідносини, комерційні та товарообмінні операції. Рух товару є продовженням процесу купівлі-продажу і охоплює: формування партій товарів, відвантаження, перевезення, проходження товарів через складські ланки і доставку споживачам. У процесі закупівлі та постачання товарів встановлюються комерційні зв'язки між учасниками, що представляють підприємства торгівлі, виробників та суб'єкти, які обслуговують сферу обігу.

Дамо оцінку ефективності комерційних угод щодо закупівлі товарів за критерієм максимізації показників рентабельності, за допомогою розрахунку рентабельності витрат обігу, рентабельності обороту із закупівлі та рентабельності реалізації. Визначимо, якому з постачальників слід віддати перевагу з точки зору ефективності здійснення витрат, а також який постачальник забезпечує максимальну прибутковість обороту по закупівлі [20].

Таблиця 2.12

Показники, що характеризують витрати на закупівлю товарів для друку у двох постачальників ТОВ «Простір АРТ»

Показники	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Кількість матеріалу Chantaffiche 150g/m2	160	450
Ціна закупівлі, грн	11	2,9

Продовження табл. 2.12

Показники	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Ціна реалізації, грн	13,75	3,83
Прогнозований термін реалізації, днів	26	32,5
Транспортні витрати, грн	3,2	9
Ставка кредитного відсотка, % річних	18	18
Страховий тариф від суми кредиту, %	2	2
Рівень матеріальних витрат до обороту із закупівлі, %	1,21	1,51
Рівень витрат на оплату праці до обороту із закупівлі	0,54	0,64

Слід зауважити, що постачальник «Marine Fabrics» постачає значно більше товарів ніж «Mehler Technologies GmbH» та по значно меншій ціні, так «Mehler Technologies GmbH» постачає одиницю товару за 11 грн. за м², а «Marine Fabrics» всього за 2.9 грн. за м². Це може бути обумовлено різними факторами. Наразі ми маємо визначити, при закупівлі у якого постачальника підприємство матиме максимально можливу прибутковість реалізації товарів [14, с. 78]. Виконаємо відповідні розрахунки у таблиці 2.13(повні розрахунки у дод. Д).

Таблиця 2.13

Розрахунок ефективності комерційної угоди ТОВ «Простір АРТ» щодо закупівлі матеріалу Chantaffiche 150g/m²

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Ціна закупівлі, грн.		11	2,9
Податковий кредит (ПК), грн.	$ПК = \frac{Цз}{6}$ де Цз – ціна закупівлі	1,83	1,83
Ціна реалізації, грн.		88,75	55,83
Податкове зобов'язання(ПЗ , грн.	$ПЗ = \frac{Цр}{6}$ де Цр – ціна реалізації	14,79	9,30

Продовження табл. 2.13

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies, GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Кількість, шт.	K	160	450
Витрати пов'язані із закупівлею, грн.	$VЗ = ТВ + ВОК + Встр$, де ТВ – транспортні витрати, ВОК – витрати по обслуговування кредиту, Встр – витрати на страхування кредитної угоди	8,98	13,7
Транспортні витрати, грн		3,20	9,00
Витрати по обслуговуванню кредиту, грн.	$ВОК = \frac{Цз * K * Ст\% * ПР}{365 * 100}$	2,26	2,26
Витрати на страхування кредитної угоди, грн.	$Встр = \frac{Цз * K * i_{стр}}{100}$, де Встр – витрати на страхування кредитних угод, грн; i _{стр} – страховий тариф від суми кредиту, %	3,52	2,61
Витрати пов'язані із реалізацією товарів, грн.	$Вр = МВ + ВОП + ВСЗ$	3,77	3,49
Сума обов'язкових платежів що відносяться на витрати обігу, грн.	$ВСЗ = Вп + Вфстр + Втп + Внв$	0,44	0,41
Відрахування до фонду 1, грн.	$Вп = \frac{ВОП * 33,2}{100}$	0,4	0,37
Відрахування до фонду 2, грн.	$Вфстр = \frac{ВОП * 1,3}{100}$	0,02	0,01
Відрахування до фонду 3, грн.	$Втп = \frac{ВОП * 1,5}{100}$	0,02	0,02
Відрахування до фонду 4, грн.	$Внв = \frac{ВОП * 0,7}{100}$	0,01	0,01
ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету, грн.	$ПДВ = (ПЗ - ПК) * K$	7,33	6,96
Витрати операційні, грн.	$ВО = VЗ + Вр$	12,74	17,19

Продовження табл. 2.13

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Прибуток до оподаткування, грн	$P = (Ц_p - Ц_z) * K - ПДВ - ВО$	23,92	17,6
Чистий прибуток, грн	$ЧП = P * 0,82$	19,61	14,43
Рентабельність витрат операційних, %	$РентВО = \frac{ЧП * 100}{ВО}$	153,92	81,98
Рентабельність обороту із закупівлі, %	$Робз = \frac{ЧП * 100}{(Ц_z * K)}$	12,21	11,78
Рентабельність товарообороту, %	$Рто = \frac{ЧП * 100}{(Ц_p * K)}$	8,91	8,37
Перевагу з точки зору ефективності витрат слід віддати постачальнику	Порівняти РентВО1 та РентВО2	Mehler Technologies GmbH, оскільки 153,92 > 81,98	
Максимізацію прибутковості обороту із закупівлі забезпечує постачальник	Порівняти Робз1 та Робз2	Mehler Technologies GmbH, оскільки 12,21 > 11,78	
Максимальну прибутковість товарообороту підприємство матиме при закупівлі товарів у постачальника	Порівняти Рто1 та Рто2	Mehler Technologies GmbH, оскільки 8,91 > 7,66	

Розрахувавши наведені показники, зазначимо, що витрати пов'язані із закупівлею товарів у постачальника «Marine Fabrics» вище ніж у «Mehler Technologies GmbH» на 4.72 грн. за одиницю товару. Операційні витрати «Marine Fabrics» також вище ніж у «Mehler Technologies GmbH» на 5.16 грн. за одиницю товару. Підприємство торгівлі отримує більше прибутку до оподаткування від «Mehler Technologies GmbH», і чистий прибуток становить 19,61, втім як чистий прибуток від «Marine Fabrics» становить 14,43. Показники рентабельності

операційних витрат, рентабельності обороту із закупівлі, рентабельності товарообороту вищі у «Mehler Technologies GmbH» ніж у «Marine Fabrics» і становлять 153.92, 12.21, 8.91 проти 81.98, 11.78, 8.37. Згідно отриманих розрахунків, перевагу з точки зору ефективності витрат, з точки зору прибутковості обороту із закупівлі та забезпечення максимальної прибутковості для підприємства, треба надати постачальнику «Mehler Technologies GmbH».

Далі, оцінімо ефективність комерційних угод щодо закупівлі товарів за критерієм досягнення цільової прибутковості товарообороту. За наступними даними оцінімо доцільність закупівлі товарів у двох постачальників.

Таблиця 2.14

**Закупівля плівки матової у двох постачальників
ТОВ «Простір АРТ»**

Показники	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Кількість одиниць товару	54	162
Ціна закупівлі, грн	10,6	8,6
Ціна реалізації, грн	13,356	10,18
Транспортні витрати, грн	15	45
Рівень матеріальних витрат до товарообороту, %	0,1	1,1
Рівень витрат на оплату праці до товарообороту, %	0,44	4,51
Цільова прибутковість (товарообороту після оподаткування)	15,1	

Як і в попередньому разі постачальник «Marine Fabrics» постачає більше одиниць товару ніж «Mehler Technologies GmbH» у 3 рази, та за меншу ціну, тобто 8,6 грн. за м² проти 10,6 за м². Проте, рівень витрат на оплату праці, у «Marine Fabrics» суттєво вищий.

Згідно наведених даних, зробимо розрахунок ефективності комерційної угоди щодо закупівлі плівки матової за критерієм досягнення цільової прибутковості. Відповідні результати у табл. 2.15 (повні розрахунки у дод. Е).

Таблиця 2.15

**Розрахунок ефективності комерційної угоди щодо закупівлі плівки
матової за критерієм досягнення цільової прибутковості товарообороту
ТОВ «Простір АРТ»**

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Ціна закупівлі (Цз), грн		10,6	8,6
Податковий кредит (ПК), грн	$ПК = \frac{Цз}{6}$, де Цз – ціна закупівлі	1,77	1,4
Ціна реалізації, грн		13,36	10,18
Податкове зобов'язання (ПЗ), грн	$ПЗ = \frac{Цр}{6}$, де Цр – ціна реалізації	2,23	1,7
Кількість, шт		54	162
Витрати реалізації товарів, грн	$Вр = МВ + ВОП + ЕСВ$	5,06	119,81
Сума матеріальних витрат(МВ), грн	$МВ = \frac{Цр * К * Рмв}{100}$, де Рмв – рівень матеріальних витрат,	0,72	18,14
Витрати на оплату праці, грн	$ВОП = \frac{Цр * К * Рвоп}{100}$ де Рвоп – рівень витрат на оплату праці,	3,17	74,38
Сума обов'язкових соціальних платежів (ЕСВ)	$ЕСВ = ВОП * 0,367$	1,16	27,3
ПДВ що підлягає сплату до бюджету	$ПДВ = (ПЗ - ПК) * К$	24,8	42,66
Витрати операційні (ВО), грн	$ВО = ТВ + Вр$	20,06	164,81
Прибуток до оподаткування (Пдо оп.), грн	$Пдо = (Цр - Цз)К - ПДВ - ВО$	103,96	48,49

Продовження табл. 2.15

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Чистий прибуток можливий (ЧПможл), грн	$ЧП_{можл} = Пдо * 0,82$	85,24	39,76
Рентабельність товарообороту (Рто), %	$Рто = \frac{ЧП_{можл}}{ЦР * К} * 100$	11,67	2,41
Чистий прибуток цільовий (ЧПціл), грн	$ЧП_{ціл} = \frac{Птоціл}{100} * Цр * К$, де Пто – цільова прибутковість товарообороту(після оподаткування), %	108,9	249,02
Ціна закупівлі товарів цільова, грн	$Цз_{ціл} = \frac{Обз_{ціл}}{К}$	9,35	6,17
Знижка, що дозволяє досягти цільову прибутковість (Знижка ціл), %	$Знижка_{ціл} = 100 - \frac{Цз_{міл}}{ЦзК} * 100$	11,79	28,3

Згідно отриманих розрахунків ми бачимо, що співпраця з постачальником «Marine Fabrics» дозволяє отримати більше чистого цільового прибутку у 2.28 рази, порівняно з «Mehler Technologies GmbH», і становить 249,02 грн. Також, і ціна закупівлі товару у «Marine Fabrics» є меншою(6,17 грн. проти 9,35 у «Mehler Technologies GmbH»), проте операційні витрати досить високі в порівнянні з Mehler Technologies GmbH».

Також, оцінимо ефективність комерційних угод щодо закупівлі товарів за критерієм забезпечення конкурентоспроможності ціни реалізації товару. За наступними даними оцінимо доцільність закупівлі плівки білої глянцевої для печаті у постачальників, виходячи з конкурентоспроможності ціни реалізації товарів.

Таблиця 2.16

**Дані щодо закупівлі плівки білої глянцевої для печаті у двох
постачальників для підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ»**

Показники	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Кількість одиниць товару	32	30
Ціна закупівлі, грн	9,9	7,8
Транспортні витрати, грн	115	129
Рівень матеріальних витрат у складі витрат обігу, % до обороту із закупівлі товарів	0,1	0,1
Рівень витрат на оплату праці, % до обороту із закупівлі товарів	0,49	0,6
Цільова прибутковість обороту із закупівлі (після оподаткування), %	15	
Середня ціна продажу, що склалася на ринку (конкурентоспроможна ціна реалізації товару), грн	12,4	12,1

Візьмемо в до уваги, що в цих розрахунках товар не оподатковуються ПДВ та розрахуємо знижку у відсотках до запропонованої ціни закупівлі є достатньою для прийняття позитивного рішення щодо закупівлі. Також визначимо на скільки відсотків слід скоротити витрати біг підприємства для забезпечення конкурентоспроможності цін продажу в разі незмінності умов закупівлі товару.

Також визначимо на скільки відсотків слід скоротити витрати підприємства для забезпечення конкурентоспроможності цін продажу в разі незмінності умов закупівлі товару. Виконаємо відповідні розрахунки у таблиці 2.17 (дод. Ж).

Таблиця 2.17

**Розрахунок ефективності укладання комерційних угод щодо закупівлі
плівки білої глянцевої для печаті за критерієм забезпечення
конкурентоспроможності ціни реалізації товару ТОВ «Простір АРТ»**

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies	Постачальник Marine Fabrics

Ціна закупівлі (Цз), грн		GmbH	
		9,90	7,80

Продовження табл. 2.17

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальни к Mehler Technologies GmbH	Постачальни к Marine Fabrics
Кількість одиниць товару (К)		32	30
Транспортні витрати (ТВ), грн		115	129
Матеріальні витрати у складі витрат операційних (МВ), грн	$МВ = Цз * К * \frac{Р_{мв}}{100}$ де Р _{мв} – рівень матеріальних витрат, % до обороту із закупівлі	0,32	0,28
Витрати на оплату праці (ВОП), грн	$ВОП = Цз * К * \frac{Р_{воп}}{100}$ де Р _{воп} – рівень витрат на оплату праці, % до обороту із закупівлі	1,55	1,39
Витрати операційні (ВО), грн	$ВО = ТВ + ВОП + ЕСВ$	117,44	131,19
Чистий прибуток цільовий (ЧПціл), грн	$ЧПціл = \frac{ПОціл}{100} Цз * К,$ де ПОціл – цільова прибутковість обороту із закупівлі, %	47,52	35,10
Обсяг виручки від продажу товару для досягнення цільового прибутку (Вціл), грн	$Вціл = \frac{ЧПціл}{0,82} + ВО + Цз + К$	497,6	411,99
Ціна реалізації товарів цільова (Црціл), грн	$Црціл = \frac{Вціл}{К}$	15,55	13,73
Доцільність закупівлі товарів на підставі конкурентоспроможності ціни продажу	Ні, адже ціна реалізації товарів цільова більша, ніж середня ціна продажу, що склалася на ринку		
Необхідна ціна закупівлі товарів для отримання прибутку ті покриття витрат за конкурентоспроможною ціною (Цзнеобх), грн	$Цзнеобх = \frac{Црціл * К - ВО * \frac{ЧПціл}{0,82}}{К}$ де Црціл – ціна продажу, що склалася на ринку, грн	6,71	6,16

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Витрати обігу для отримання цільового прибутку при конкурентоспроможній ціні реалізації та незмінності умов закупівлі ВОціл), грн	$\text{ВОціл} = (\text{Цринк} - \text{Цз})К - \frac{\text{ЧПціл}}{0,82}$	15,36	81,9
Необхідне скорочення витрат операційних (НеобхВО),%	$\text{НеобхВо} = \frac{\text{ВО} - \text{ВОціл}}{\text{ВО}} 100$	86,92%	37,57%

Згідно отриманих результатів, для постачальника «Mehler Technologies GmbH» необхідно скоротити операційні витрати на 86,92%, а для «Marine Fabrics» на 37,57%. Витрати обігу становлять 15,36 грн. за одиницю товару, та 81,9 грн. відповідно. Тож витрати обігу у постачальника «Marine Fabrics» вищі ніж у «Mehler Technologies GmbH» у 5,35 разів. Також, щодо постачальника «Mehler Technologies GmbH» необхідно скоротити витрати обігу на 86,92%, і 37,57% стосовно «Marine Fabrics», для забезпечення конкурентоспроможності цін продажу в разі незмінності умов закупівлі товару. Рекомендовано керівництву ТОВ «Простір АРТ» зазначити наведені дані при ділових перемовинах з постачальниками, та вплинути на них задля зниження операційних витрат.

Таким чином, була проведена оцінка економічної ефективності оптової закупівлі та постачання товарів на підприємство торгівлі. Було надано оцінку ефективності комерційних угод щодо закупівлі товарів за критерієм максимізації показників рентабельності, за допомогою розрахунку рентабельності витрат обігу, рентабельності обороту із закупівлі та рентабельності реалізації. Було визначено, якому з постачальників треба надати перевагу з точки зору ефективності здійснення витрат, при закупівлі матеріалу Chantaffiche 150g/m² а також визначено який постачальник забезпечує максимальну прибутковість обороту по закупівлі. Постачальник «Marine Fabrics» постачає значно більше товарів ніж «Mehler Technologies GmbH» та по значно меншій ціні, так «Mehler Technologies

GmbH» постачає одиницю товару за 11 грн. за м2, а «Marine Fabrics» всього за 2.9 грн. за м2. Витрати пов'язані із закупівлею товарів у постачальника «Marine Fabrics» вище ніж у «Mehler Technologies GmbH» на 4.72 грн. за одиницю товару. Операційні витрати «Marine Fabrics» також вище ніж у «Mehler Technologies GmbH» на 5.16 грн. за одиницю товару. Підприємство торгівлі отримує більше прибутку до оподаткування від «Mehler Technologies GmbH», і чистий прибуток становить 19,61, втім як чистий прибуток від «Marine Fabrics» становить 14,43. Показники рентабельності операційних витрат, рентабельності обороту із закупівлі, рентабельності товарообороту вищі у «Mehler Technologies GmbH» ніж у «Marine Fabrics» і становлять 153.92, 12.21, 8.91 проти 81.98, 11.78, 8.37. Згідно отриманих розрахунків, перевагу з точки зору ефективності витрат, з точки зору прибутковості обороту із закупівлі та забезпечення максимальної прибутковості для підприємства, треба надати постачальнику «Mehler Technologies GmbH».

Також, було зроблено розрахунок ефективності комерційної угоди щодо закупівлі плівки матової за критерієм досягнення цільової прибутковості. Співпраця з постачальником «Marine Fabrics» дозволяє отримати більше чистого цільового прибутку у 2.28 рази, порівняно з «Mehler Technologies GmbH», і становить 249,02 грн. Також, і ціна закупівлі товару у «Marine Fabrics» є меншою (6,17 грн. проти 9,35 у «Mehler Technologies GmbH»), проте операційні витрати досить високі в порівнянні з Mehler Technologies GmbH».

Надана оцінка доцільності закупівлі плівки білої глянцевої для печаті у постачальників, виходячи з конкурентоспроможності ціни реалізації товарів та визначено на скільки відсотків слід скоротити витрати підприємства для забезпечення конкурентоспроможності цін продажу в разі незмінності умов. Результати показали, що для постачальника «Mehler Technologies GmbH» необхідно скоротити операційні витрати на 86,92%, а для «Marine Fabrics» на 37,57%. Витрати обігу становлять 15,36 грн. за одиницю товару, та 81,9 грн. відповідно. Тож витраті обігу у постачальника «Marine Fabrics» вищі ніж у «Mehler Technologies GmbH» у 5,35 разів. Також, щодо постачальника «Mehler Technologies GmbH» необхідно скоротити витрати обігу на 86,92%, і 37,57%

стосовно «Marine Fabrics», для забезпечення конкурентоспроможності цін продажу в разі незмінності умов закупівлі товару. Рекомендовано керівництву ТОВ «Простір АРТ» зазначити наведені дані при ділових перемовинах з постачальниками, та вплинути на них задля зниження операційних витрат.

У наступному розділі, розглянемо напрями удосконалення управління товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРОПОСТАЧАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТОВ «ПРОСТІР АРТ»

3.1. Розроблення плану заходів щодо удосконалення управління товаропостачанням на підприємстві

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

Операції, що виконуються в процесі товаропостачання, мають певний кількісний вимір, що дозволяє широко застосовувати в управлінні і плануванні математичні методи з використанням ЕОМ. Для цього необхідно організувати чітку систему інформаційного зв'язку між постачальниками, складами, роздрібними торговельними підприємствами і транспортними підприємствами на основі уніфікації форм документів та системи збору інформації [26].

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

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

Принцип ритмічності товаропостачання полягає у завезенні товарів через визначені, як правило, однакові проміжки часу. Завдяки цьому принципу не допускаються відхилення торговельних підприємств від установленого

асортиментного профілю, утворення наднормативних товарних запасів і створюються передумови для раціональної роботи постачальників товарів.

Принцип оперативності товаропостачання передбачає завезення товарів у роздрібну торговельну мережу з періодичністю, яка відповідає динаміці роздрібного продажу товарів, його сезонних та інших коливань. Цей принцип полягає у періодичному поповненні запасів за певних умов: за рівномірного попиту товари завозяться через однакові проміжки часу; за нерівномірного (динамічно змінюваного) попиту, який скорочується або зростає, ритм завезення товарів має зростати або сповільнюватися відповідно до коливань попиту. У такому разі завезення товарів має здійснюватися у моменти наближення до мінімуму запасів ("точка замовлення") [27].

Принцип технологічності товаропостачання передбачає застосування прогресивних технологічних рішень на всіх етапах та ланках товаропросування, враховуючи транспортні, оптові й роздрібні торговельні підприємства. Основним напрямом забезпечення цього принципу є впровадження прогресивних технологічних рішень на основі застосування пакетно-модульних і контейнерних систем доставки товарів, що забезпечує індустріалізацію товаропостачання роздрібною торговельною мережею.

Принцип економічності товаропостачання передбачає мінімізацію коштів на організацію закупівель, завезення і зберігання товарів. Одним із можливих напрямів забезпечення цього принципу є оптимальне використання парку транспортних засобів для завезення товарів від постачальників до роздрібною торговельною мережею, механізація з завантажувальних та розвантажувальних робіт, правильне та вчасне оформлення документів з відпуску та приймання товарів. Разом з тим важливо забезпечити товаропостачання з мінімально можливими розмірами запасів товарів як у підприємствах роздрібною торгівлі, так і в інших учасників даної системи (на складах виробничих та оптових торговельних постачальників) [28].

Процес управління закупівлею товарів на підприємстві представлений на рисунку 3.1. Закупівля передбачає реалізацію процесу купівлі-продажу між

постачальником і споживачем. При цьому сфера закупівель виділяється зі сторони споживача і є для нього економічно доцільним придбанням товарів і послуг, вироблених не ним самим.

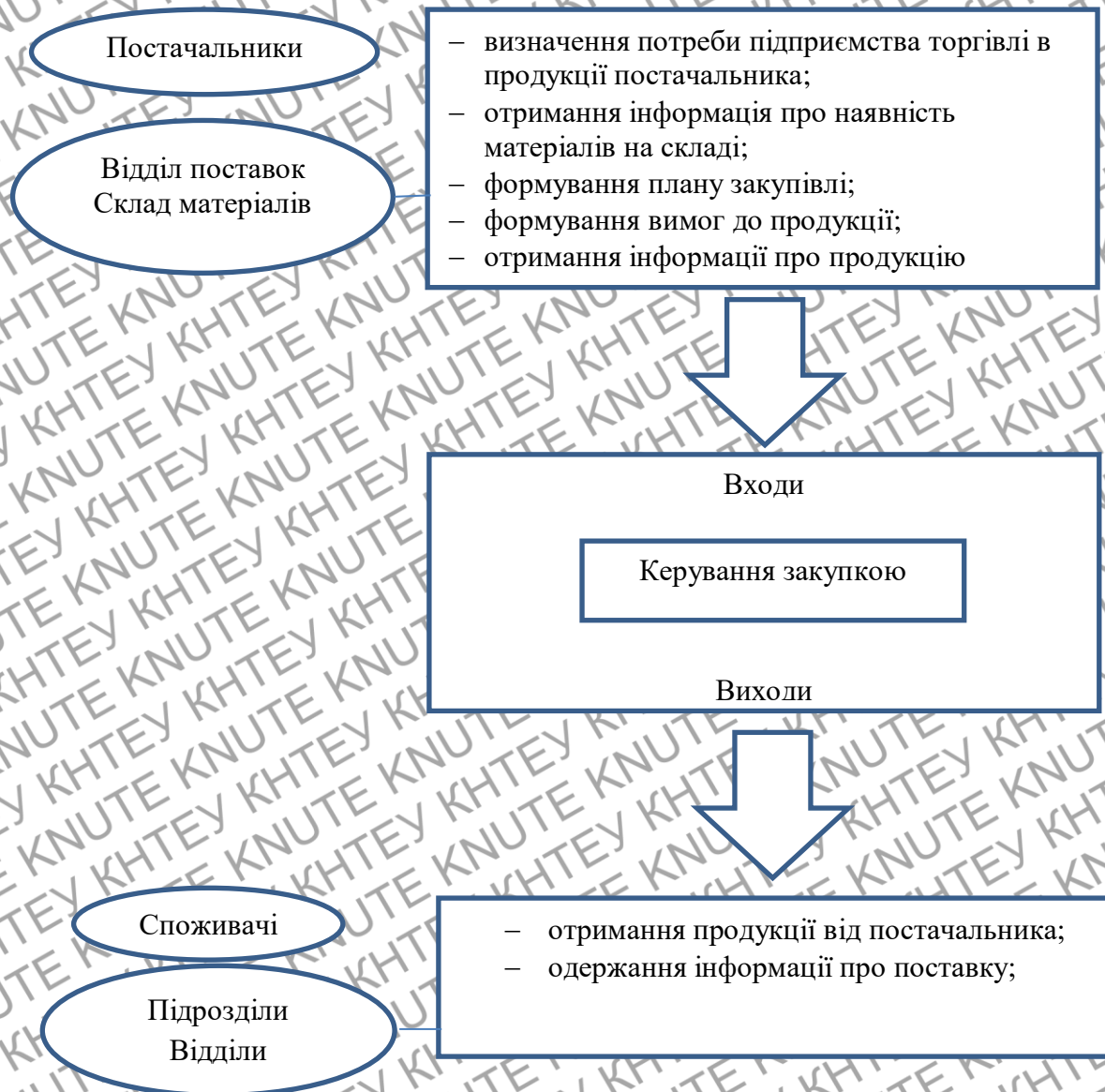


Рис. 3.1. Процес закупівлі товарів на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ».

*складено автором.

На рис. 3.1 представлено перелік функцій постачальників, споживачів та підприємства. Що постачальники надають на вході до підприємства і що отримують споживачі як результат діяльності підприємства на виході в циклі керування. Представимо процеси та їх функції більш детально, розкриваючи їх у таблиці 3.1. У таблиці наведено функції учасників процесу товаропостачання на підприємство торгівлі від створення заявки, вибору постачальників, оцінки їх

можливостей, узгодження договорів, до тестування отриманих поставок товарів та надання товарів у продаж [30].

Таблиця 3.1

Бізнес процес, функції учасників процесу товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

№	Постачальник	Продукт (вхід)	Функції процесу	Продукт (вихід)	Споживач
1	Виробництво	Потреба в матеріалі	Створення заявки	Заявка на матеріал	Відділ постачання
2	Відділ постачання	Перелік постачальників	Вибір постачальників	Проект договору	Постачальник
3	Постачальник	Проект договору	Оцінка можливостей постачальника	Проект договору із змінами постачальника	Відділ укладання договорів
4	Відділ договорів	Договір з змінами постачальника	Узгодження договору. Оплата заказу.	Договір на поставку	Постачальник
5	Постачальник	Договір та отримання оплати	Формування та відправка замовлення	Документи на відвантаження	Склад
6	Склад	Матеріал	Вхідний контроль	Зразки матеріалу	Відділ управління якістю
7	Відділ управління якістю	Зразки матеріалів	Тестування якості продукції	Висновок про якість поставленого матеріалу	Виробництво
8	Виробництво	Матеріал	Надання товару у продаж	Готовий продукт	Виробництво

Так виробництво виконує певну послідовність дій, де поступово товар потрапляє до етапу, коли його надають у продаж. Представимо блок схему процесу закупівлі на рис 3.2.

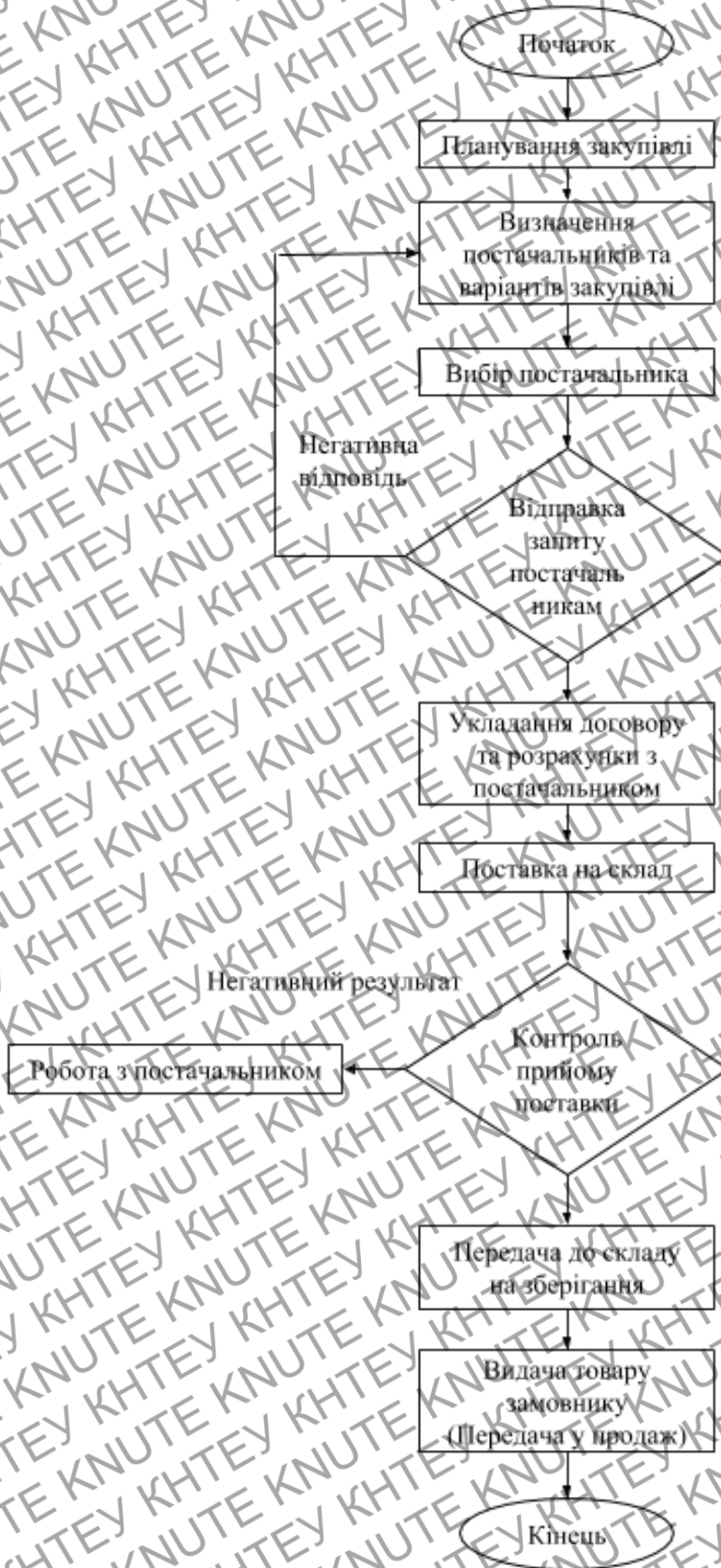


Рис 3.2. Блок-схема процесу закупівлі на підприємстві торгівлі
ТОВ «Простір АРТ».

*створена

автором.

На рис. 3.2. зазначені етапи та відповідні рішення, яке приймає керівництво підрозділу закупівлі. Так, якщо відділ закупівлі не отримав позитивного підтвердження варіанту закупівлі товарів в постачальника, відділ починає знов пошук постачальника який може виконати обрану поставку в зазначений строк та необхідному обсязі. Вразі, коли обраний постачальник в змозі виконати поставку, із ним укладається договір і відбувається сама поставка. При поставці товару на склад, обов'язково відбувається етап контролю прийому поставки, який включає в себе тестування якості товарної партії. Якщо поставка виконана с порушенням договору, або якість не є такою що задовольняє вимогу споживача чи підприємства, починається робота з постачальником, задля виконання умов договору. У разі проходження контролю прийому поставки, товарна партія передається на склад для зберігання і звідти вже постачається замовнику або надходить у продаж. Розглянемо матрицю розподілу повноважень та відповідальності.

Таблиця 3.2

Матриця розподілу повноважень та відповідальності працівників відділів підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

Співробітник Функція	Керівник відділу закупівлі	Співробітник відділу закупівлі	Співробітник торгового відділу	Співробітник складу
Організація роботи відділу закупівлі	В	-	-	-
Створення заявки на поставку товарів	-	-	В	-
Визначення можливих постачальників та варіантів закупівлі	-	В	П	-
Підписання договору і розрахунки з постачальником	В	І	-	-
Приймання товару на складі	-	П	-	В
Видача товар у продаж	-	-	В	П

У матриці прийняті такі позначення:

- В: відповідає за результат процесу;
- І: виконує та відповідає за результат процесу;
- П: приймає участь у процесі;

Прочерк вказує, що співробітник немає ніякого відношення до процесу.

Окрім матриці розподілу повноважень, є доцільним провести аналіз та запропонувати шляхи удосконалення бізнес-процесу товаро-закупівельної діяльності на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ». Органіграма являє собою графічну інтерпретацію процесу виконання управлінських функцій, їх етапів і робіт, що входять до їх складу. Органіграма описує розподіл організаційних процедур розробки та ухвалення рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними органами та окремими працівниками [58].



Рис 3.3. Організаційна структура управління підприємством торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

*складено автором.

На рис. 3.3. представимо організаційну структуру управління підприємством торгівлі ТОВ «Простір АРТ». Маючи аналітичну інформацію виконується оптимізація процесу планування, процесу виконання для врахування

в наступних циклах. Проведемо функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесу (AS IS).

Таблиця 3.3

**Функціонально-вартісний аналіз процесів підприємства торгівлі
ТОВ «Простір АРТ» у моделі «ЯК Є»**

Рівень	Назва процесу/під процесу	Вартість (С), грн.	Час (Т), год.
1	Закупівельна діяльність	7808	122
2	Планувати діяльність	2240	35
3	Отримання попередніх виробничих планів	1024	16
3	Розробка плану закупівлі	1024	16
3	Планування ресурсів	192	3
2	Виконувати діяльність і вести реєстрацію фактичної інформації	4800	75
3	Виконання перед контрактної роботи	256	4
3	Укладання рамкових договорів	1536	24
3	Адміністрування рамкових договорів	2944	46
3	Отримання ТМЦ	64	1
2	Аналізувати, контролювати і керувати діяльністю	768	12
3	Коригування програм діяльності функції закупівель	448	7
3	Оптимізація процесу	320	5
Усього:		23424	366

Функціонально-вартісний аналіз процесів показав, що загальна вартість процесів у підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ» у моделі «ЯК Є» становить 23424 грн. та займає 366 годин часу. У результаті виконаного прямого інжинірингу бізнес-процесу «Закупівельна діяльність» побудуємо таблицю оцінки ефективності бізнес-процесу для того, щоб можна було визначити слабкі сторони.

Таблиця 3.4.

Оцінка ефективності бізнес-процесу «Закупівельна діяльність» на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

Оцінка важливості і стану процесу (його підпроцесів) за п'ятибальною шкалою						
Підпроцеси	Ключові фактори успіху				Кількість ключових факторів успіху, що підпадають під вплив під процесу	Оцінка стану під процесу
	Точність планування	Найкраща ціна	Швидкість протікання внутрішніх комунікацій	Низькі накладні витрати		
Виробниче планування	x		x	x	3	4
Аналіз ринку постачальників	x		x	x	3	4
Укладання рамкового контракту	x	x	x		3	5
Разові замовлення та логістика	x		x	x	3	2
Утримання мінімального складу	x	x		x	3	2

Найменш ефективними є підпроцеси, які стосуються разових замовлень та логістики і утримання мінімального складу. Відповідно ці слабкі сторони мають бути подолані при виконання моделювання за моделлю ЯК БУДЕ. Проведемо функціонально-вартісний аналіз бізнес процесу(ТОВЕ).

Таблиця 3.5

Функціонально-вартісний аналіз процесів підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» у моделі «ЯК БУДЕ»

Рівень	Назва процесу	Вартість (С), грн.	Час (Т), год.
1	Закупівельна діяльність	2720	42.5
2	Планувати діяльність	576	9
3	Введення даних до ERP (MRP+)	448	7
3	Видача консолідованих закупівельних потреб	128	2

2	Виконувати діяльність і вести реєстрацію фактичної інформації	1376	21.5
3	Укладання рамкових договорів через ERP (MRP+)	1280	20

Рівень	Назва процесу	Вартість (С), грн.	Час (Т), год.
3	Автоматичне генерування замовлення	32	0.5
3	Отримання ТМЦ	64	1
2	Аналізувати, контролювати і керувати діяльністю	768	12
3	Коригування програм діяльності функції закупівель	448	7
3	Оптимізація процесу	320	5
Усього:		8160	127.5

У запропонованій моделі бізнес процесу функціонально-вартісний аналіз показав, що вартість процесів становить 8160 грн., та займає 127 годин часу, що є у 2,8 разів дешевше, та у 3,6 разів швидше ніж у існуючій моделі. На підставі виконаної побудови моделі будуємо нову матрицю відповідальності:

Таблиця 3.6

Матриця відповідальності за виконання робіт для оцінки ефективного проходження процесів в організаційній структурі підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

Найменування роботи/виконавець	Директор департаменту планування та закупівель	Керівник відділу планування	Керівник відділу закупівель
Розробка локальних та регіональних стратегій	В	І	І
Консолідація планів	З	В	І
Розробка програм закупівель	З		В
Втілення програм закупівель	І	І	В
Логістика товарів та послуг	І	І	В
Управління постачальниками	І		В
Управління складськими запасами	І	В	С

У матриці прийняті такі позначення:

- В – відповідає;
- І – інформується;

– З – затверджує;

– С – консультує;

Прочерк вказує, що співробітник немає ніякого відношення до процесу.

Побудуємо динамічну організаційну структуру. Детальніше організаційні зміни полягають у наступному:

1. Відділ закупівель реорганізується у відділ планування та закупівель.
2. Який складається з двох відділів: відділ закупівель та відділ планування.
3. Спеціалісти з відділу планування (4 спеціалісти) скорочуються (заповнюють вакантні посади в компанії, за необхідності).

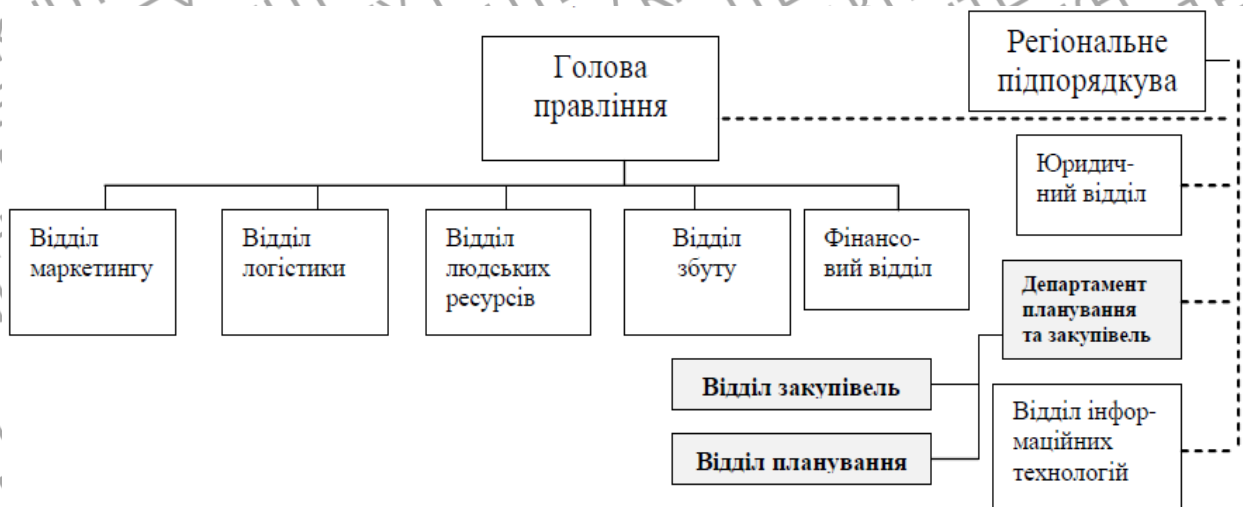


Рис. 3.4. Динамічна організаційна структура управління рекомендована для впровадження

*складено автором.

Представлена оптимізація бізнес-процесу та організаційної структури має покращити процес комунікацій з постачальниками. Фактичний ланцюг комунікацій подано на рис. 3.5.

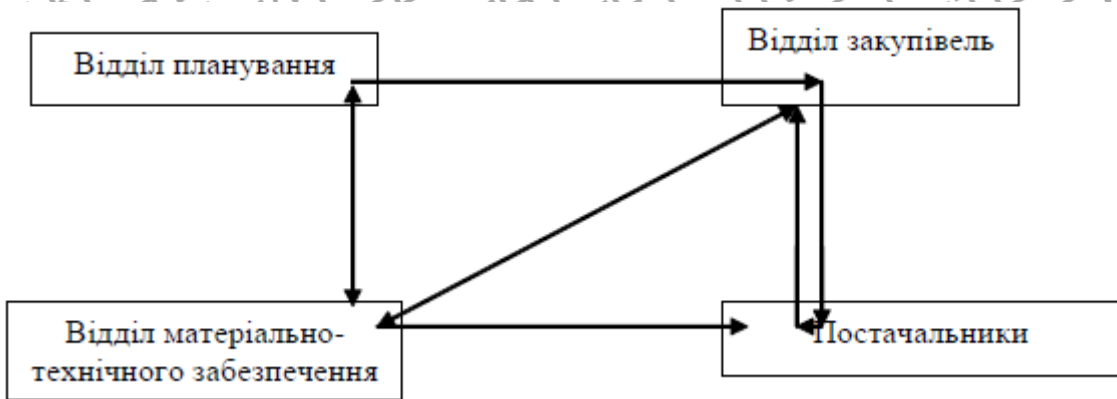


Рис. 3.5. Фактичний ланцюг комунікацій у процесі товаропостачання підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

*складено автором.

У процесі реінжинірингу, відділ матеріально-технічного забезпечення було ліквідовано, та створено департамент планування та закупівель. Після реінжинірингу ланцюг комунікацій виглядатиме наступним чином:

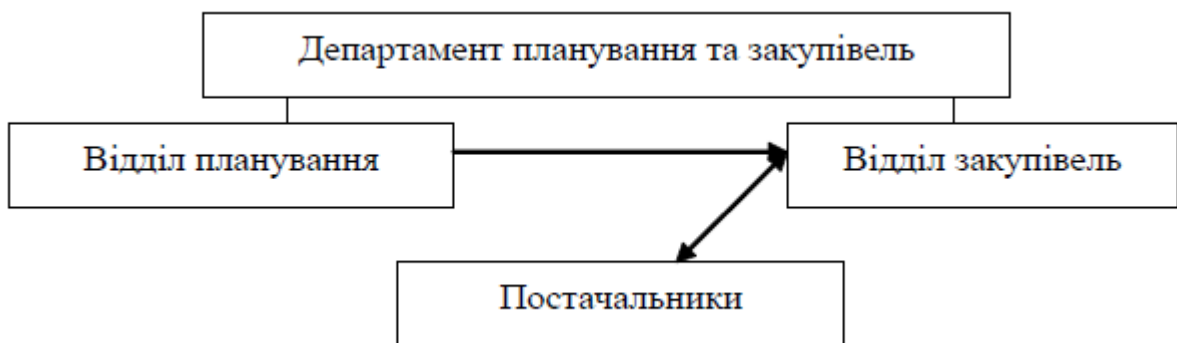


Рис. 3.6. Ланцюг комунікацій у процесі товаропостачання підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» після реінжинірингу

*складено автором.

У наслідок такої зміни процесу будуть оптимізовані інформаційні потоки, підпорядкування відділів і весь процес буде виконуватись у рамках одного управління, що прискорить час виконання процесу і знизить його вартість. Отже, бачимо, що виконання реінжинірингу бізнес-процесу закупівлі надало такі покращання:

1. Скорочено витрати на процес з 366 годин до 127,5 годин, що збільшило продуктивність. Вартість бізнес-процесу скоротилася з 23424,00 грн. до 8160,00 грн.
2. Бізнес-процес зазнав суттєвих змін за рахунок повної автоматизації процесу систематизації виробничих потреб, формування тендерних запитів та укладання договорів.
3. Оптимізовано організаційну структуру функції закупівель підприємства.

Таким чином, було зазначено заходи для вдосконалення управління товаропостачанням на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ». Був наведений процес закупівлі товарів на підприємстві торгівлі, представлені функції учасників процесу товаропостачання, представлено блок-схему закупівлі на підприємство торгівлі(рис. 3.2) та описано процес товаропостачання. Наведена матриця розподілу повноважень та відповідальності(табл.3.2) та наведено шляхи удосконалення процесу товаро закупівельної діяльності через зміну структури підприємства(рис. 3.4) ліквідації двох відділів та створення нового департаменту. Було проведено функціонально-вартісний аналіз моделі «як є» і «як буде». Функціонально-вартісний аналіз процесів показав, що загальна вартість процесів у підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ» у моделі «ЯК Є» становить 23424 грн. та займає 366 годин часу. Запропоновано нову модель бізнес процесу та виконано її функціонально-вартісний аналіз. Так у моделі «ЯК БУДЕ» вартість процесів становить 8160 грн., та займає 127 годин часу, що є у 2,8 разів дешевше, та у 3,6 разів швидше ніж у існуючої моделі. Побудована нова матриця відповідальності та представлена нова організаційна структура(рис 3.4). Бізнес-процес зазнав суттєвих змін за рахунок повної автоматизації процесу систематизації виробничих потреб, формування тендерних запитів та укладання договорів.

Перейдемо до визначення та обґрунтування цільових параметрів планового обсягу надходження товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ».

3.2. Обґрунтування цільових параметрів планового обсягу надходження товарів на підприємство торгівлі

Ефективність управління товарними запасами підприємства обумовлюється багатьма чинниками – як зовнішніми, що не залежать від діяльності підприємства, так і внутрішніми, на які підприємство може і повинно активно впливати. До зовнішніх чинників належить загальний стан економічної ситуації в країні та регіоні, особливості та нестабільність податкового законодавства, умови надання кредитів та процентні ставки, наявність цільового фінансування. Однак не меншу роль відіграють внутрішні чинники, які підприємство має активно використовувати з метою підвищення ефективності використання обігових коштів [32].

Управління товарними ресурсами має два основні аспекти. Один стосується забезпечення підприємства товарними запасами в достатній кількості, у визначенні терміни та в потрібному місці. Другий аспект пов'язаний з витратами на підтримання певного рівня запасів. Виходячи з цих положень, рівень товарів на підприємстві необхідно регулювати. Тому управління товарними ресурсами слід розглядати через призму потреб управління товарообігом. Для того щоб обґрунтувати потреби підприємства торгівлі у товарних запасах на плановій період використаємо розрахунки методу факторно-аналітичного аналізу.

Згідно даних з підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» представимо таблицю по трьох товарних групах: матеріали для друку, матеріали для автомобільних тентів, архітектурні матеріали. Так, за 3 квартали 2018 р. загальний обсяг реалізації продукції становить 6026 тис. грн. Найбільша частка проданих товарів становить група матеріалів для автомобільних тентів. Усього існують значні залишки товарів становлять 1113,9 тис. грн.

Таблиця 3.7

**Обґрунтування потреби підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» в
товарних запасах на плановий період на основі факторно-аналітичного
методу**

Товарні групи	Звітний період 1 - 3 кв. 2018 р., тис. грн				Плановий період 4й кв. 2018 р., %	
	Обсяг реалізації продукції	Надходження продукції	Документальне вибуття	Залишки товарів на початок періоду	Темп приросту товарообороту	Темп приросту швидкості обороту ТЗ
Матеріали для друку	500,8	528,8	3,0	89,0	0,1	0,3
Матеріали для автомобільних тентів	4269,0	4227,3	32,0	806,4	16,0	-11,6
Архітектурні матеріали	1256,4	1257,4	7,0	218,5	0,7	0,0
Усього	6026,2	6012,7	42,0	1113,9	16,8	-11,3

1. Розрахуємо товарні запаси на кінець звітного періоду (ТЗкін зв) за формулою:

$$ТЗ_{кін\ зв} = ТЗ_{поч\ зв} + Н - ТО - Дв \quad (3.1)$$

де: ТЗ поч зв - товарні запаси на початок звітного періоду;

Н - надходження товарів;

ТО - обсяг реалізації товарів;

Дв - документальне вибуття;

Розрахуємо товарні запаси на кінець періоду для матеріалів для друку:

$$ТЗ_{кін\ зв} = 89,0 + 528,8 - 500,8 - 3,0 = 114,06 \text{ тис. грн.}$$

Товарні запаси на кінець періоду для автомобільних тентів: 732,66 тис. грн.

Товарні запаси на кінець періоду для архітектурних матеріалів: 212,47 тис. грн.

2. Розрахунок обсягів середніх товарних запасів матеріалів для друку (ТЗ) за формулою:

$$ТЗ = \frac{ТЗ_{кін\ зв} + ТЗ_{поч\ зв}}{2} \quad (3.2)$$

Для товарів з групи матеріалів для друку дорівнює 101,54 тис. грн. Для товарів з групи автомобільні тенти ТЗ дорівнює 769,51 тис. грн. Для товарів з групи архітектурні матеріали ТЗ дорівнює 215,49 тис. грн.

3. Розрахунок швидкості обороту товарних запасів (Шобор ТЗ) матеріалів для друку за формулою:

$$\text{Шобор ТЗ} = \frac{\text{ТО}}{\text{ТЗ}} \quad (3.3)$$

Так, швидкість обороту товарних запасів товарів для матеріалів для друку становить 4,93 рази. З групи автомобільні тенти ШоборТЗ дорівнює 5,55 рази. Для товарів з групи архітектурні матеріали ШоборТЗ дорівнює 5,83 рази.

4. Розрахунок періоду обороту товарних запасів (Побор ТЗ) матеріалів для друку розраховуємо за формулою:

$$\text{Побор ТЗ} = \frac{\text{Д}}{\text{ШоборТЗ}} \quad (3.4)$$

де: Д – кількість днів в досліджуваному періоді;

Для матеріалів для друку період обороту товарних запасів становить 18,3 днів. Для товарів з групи автомобільні тенти Побор ТЗ дорівнює 16,2 днів. Для товарів з групи архітектурні матеріали Побор ТЗ дорівнює 15,4 днів.

5. Розрахунок обсягу реалізації на плановий період (ТОпл) матеріалів для друку за формулою:

$$\text{ТОпл} = \text{ТО} \left(\frac{100 + \text{ТпрТо}_{\text{пл}}}{100} \right) \quad (3.5)$$

де: ТпрТо_{пл} – темп приросту товарообороту на плановий період;

Для товарів з матеріали для друку ТОпл дорівнює 4942,39 тис. грн. Для товарів з групи автомобільні тенти ТОпл дорівнює 4952,04 тис. грн. Для товарів з групи архітектурні матеріали ТОпл дорівнює 1265,19 тис. грн.

					%			
1	Тентова фурнітура	178	242,1	195,1	0,37	24,9	26,7	23,2
2	Фурнітура для воріт	95,4	126,5	106,5	2,66	15,3	13,3	12,9
3	Матеріалів для спорту	24,5	27,2	25,5	0,43	3,9	5,4	9,7
Усього		297,9	395,8	327,1		44,1	45,4	45,8

Виконаємо розрахунок періоду товарних запасів для товарної групи тентова фурнітура (Побортз_тент) за 1 квартал 2018 року виконаємо за формулою (усі розрахунки наведені у дод. 3):

$$\text{Побортз_тент}_1 = \frac{TЗ}{ТО} \cdot D, \quad (3.8)$$

де: ТЗ – товарні запаси, тис. грн.;

ТО – товарооборот бакалійної продукції, тис. грн.;

D – кількість днів у досліджуваному періоді.;

Так товарні запаси для товарної групи за 1 квартал для тентової фурнітури 12,60 днів. За 2 квартал 2018 складає 9,91 днів і за 3 квартал 10,72 днів відповідно.

Аналогічно розраховується значення періоду товарних запасів за іншими групами товарів: фурнітура для воріт та матеріали для спорту. Побортз_ворота_1= 14,44 днів, Побортз_ворота_2= 9,48 днів, Побортз_ворота_3= 10,89 днів. Побортз_спорт_1= 14,40 днів, Побортз_спорт_2= 17,77 днів, Побортз_спорт_3= 34,23 днів.

Далі виконаємо розрахунок значення товарообороту на плановий період (ТОпл) за формулою:

$$\text{ТОпл_тент} = \text{ТОзв} \left(\frac{100 + \text{Тпртo_пл}}{100} \right), \quad (3.9)$$

де: Тпртo_пл – прогнозний темп приросту товарообороту, %;

ТОпл_тент складає 195,81 тис. грн. ТОпл_ворота дорівнює 109,39 тис. грн. ТОпл_спорт становить 25,57 тис. грн.

Також, отримаємо розрахунок планового періоду обороту товарних запасів (Побор_пл) за формулою:

$$\text{Побор.пл.}_{\text{тепт}} = \left(\frac{\text{Побор3} - \text{Побор1}}{n - 1} \right) \quad (3.10)$$

де: Побор 1 – період обороту товарних запасів за 1-й період;

Побор 3 – період обороту товарних запасів за 3-й період;

n – кількість досліджуваних періодів.

Побор.пл.тепт дорівнює 9,78 днів. Побор пл воріт становить 9,12 днів, Побор.пл.спорт складає 44,14 днів. Тепер виконаємо розрахунки обсягів товарних запасів на плановий період (ТЗпл) за формулою:

$$\text{ТЗпл.тепти} = \frac{\text{ТОпл.тепти} * \text{Побор пл.тепти}}{90} \quad (3.11)$$

ТЗпл.тепти становить 21,28 тис.грн, ТЗпл.воріт дорівнює 11,08 тис. грн.

ТЗпл.спорт складає 12,54 тис. грн.

Розрахунок товарних запасів у цілому по підприємству на плановий період (ТЗзагпл) за формулою:

$$\text{ТЗзагпл} = \sum \text{ТЗпл} \quad (3.12)$$

Таким чином, товарні запаси у цілому на підприємстві на плановий період – 1й квартал 2019 р. становить 44,9 тис. грн.

Використавши метод середнього абсолютного приросту ми отримали розрахунки стосовно товарних запасів по товарних групах. Заплановані товарні запаси на наступний квартал по трьом товарним групам дорівнюють 44,9 тис. грн.

Отже, рекомендуємо підприємству торгівлі ТОВ «Простір АРТ» врахувати дані показники при замовленні товарів на 1й квартал 2019р., враховуючі значні товарні запаси. Якщо трапиться суттєва зміна ринку, або інші зовнішні або внутрішні причини змінять кон'юнктуру або діяльність ринку, тоді рекомендовано зробити корективи і робити товарні запаси враховуючи можливі ризики по товарних групах, або не робити закупівлю однією партією.

Крім наведених розрахунків, необхідно виконати розрахунок планового обсягу надходження товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ». Для цього наведемо надані підприємством дані у табл. 3.9. Так, ми бачимо, що загальний

товарооборот за 1 - 3 кв. 2018 р. становить 667 тис. грн. та темп приросту в плановому періоді 2,22%.

Таблиця 3.9

Показники для виконання розрахунків планового надходження товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» за 1 - 3 кв. 2018 р.

№	Товарні групи	Товарооборот звітного року, тис. грн	Темп приросту ТО в плановому періоді, %	Частка у загальному річному товарообороті, %	
				1 квартал	3 квартал
1	Матеріали для друку	126	3	1	0,9
2	Матеріали для автомобільних тентів	402	-1	1,5	1,4
3	Архітектурні матеріали	139	0,22	1	5,8
	Усього	667	2,22	3,5	8,1

Так маючи дані з товарообороту, темпу приросту товарообороту в планових періодах, та маючи значення частки товарообороту ми можемо зробити розрахунки планового надходження товарів у табл. 3.11.

Таблиця 3.10

Показники для виконання розрахунків планового надходження товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» за 1 - 3 кв. 2018 р.

№	Фактичний обсяг товарних запасів на початок року, тис. грн	Встановлена норма товарних запасів на кінець року, дні	Частка іншого вибуття, % до товарообороту	Рівень комерційного доходу, %
1	15,876	1	0,01	20,1
2	36,984	13	0,003	18,09
3	29,19	6	0,007	22,07

Також у табл. 3.10 наведено дані щодо фактичного обсягу товарних запасів, норму товарних запасів на кінець року та частку іншого вибуття до товарообороту. Усі ці дані використаємо для виконання відповідних розрахунків та наведемо формули та результати у таблиці. Згідно розрахунків плановий обсяг надходження товарів по товарній групі матеріалів для друку дорівнює 113,93 тисячі гривень і плановий обсяг закупівлі 91,03 тисяч гривень.

Таблиця 3.11

**Розрахунки планового надходження товарів на підприємстві торгівлі
ТОВ «Простір АРТ» на 1 квартал 2019р.**

Показник	Алгоритм розрахунку	Матеріал и для друку	Матеріали для автомобільни х тентів	Архітектурн і матеріали
Товарооборо т плановий тис. грн	$ТО_{пл} = TO_{зв} * \frac{(100 + TrпТО)}{100}$	129,78	397,98	139,31
Товарооборо т плановий у 1 кварталі, тис грн	$ТО_{пл1} = TO_{пл} * Пв1/100,$ де Пв – частка у загальному річному товарообороті 1 кварталу, %	1,3	5,97	1,18
Товарооборо т плановий у 4 кварталі	$ТО_{пл4} = TO_{пл4} * \frac{Нтз}{90},$ де Нтз – встановлена норма товарних запасів на кінець року, дні	1,17	5,67	8,14
Запаси на кінець періоду, тис. грн	$ТЗк = TO_{пл4} * Нтз, 90,$ де Нтз – встановлена норма товарних запасів на кінець року, дні	0,01	0,82	1,82
Запаси на початок періоду, тис. грн	Вказано в даних для розрахунку	15,88	36,98	29,19
Інше вибуття товарів, тис. грн	$ІВ_{пл} = TO_{пл} * \%ІВ \frac{ІВ}{100},$ де %ІВ – частка іншого вибуття, % до товарообороту	0,01	0,01	0,01
Плановий обсяг надходження товарів, тис. грн	$Н_{пл} = ТЗк + +ТО_{пл} + ІВ_{пл} - -ТЗп$	113,93	361,01	111,95
Плановий обсяг закупівлі товарів, тис. грн	$Q_{пл} = Н_{пл} * (100 - Ркд) / 100,$ де Ркд – рівень комерційного доходу	91,03	288,45	89,45

Плановий обсяг надходження товарів для автомобільних тентів є 361,01 тисяч гривень і плановий обсяг закупівлі товарів складає 288,45 тисяч гривень. І

відповідно до групи архітектурних матеріалів 111,95 та 89,45 тисяч гривень. Відтак, підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» має взяти до уваги ці розрахунки та врахувати їх у бюджеті на наступний рік відповідно до наведених товарних груп.

Таким чином, для того, щоб обґрунтувати потреби підприємства торгівлі у товарних запасах на 1 квартал 2019 р. метод факторно-аналітичного аналізу та отримали розрахунки по трьом групам товарів. Товарні запаси на кінець періоду для матеріалів для друку, для автомобільних тентів та для архітектурних матеріалів становлять 114,06 тис. грн., 732,66 тис. грн., 212,47 тис. грн. відповідно. Так існують значні товарні запаси архітектурних матеріалів на кінець 3 кварталу 2018 і не рекомендовано робити додаткові замовлення товарів з цієї групи. Швидкість обороту товарних запасів товарів для матеріалів для друку становить 4,93 рази. З групи автомобільні тенти дорівнює 5,55 рази. Для товарів з групи архітектурні матеріали дорівнює 5,83 рази. Плановий обсяг товарних запасів для матеріалів для друку дорівнює 101,28 тис. грн. Для товарів з групи автомобільні тенти дорівнює 1010,23 тис. грн. Для товарів з групи архітектурні матеріали дорівнює 216,96 тис. грн. Було розраховано потребу у формуванні товарних запасів на основі прогнозування оборотності товарних запасів на 4й квартал 2018р. Так товарні запаси для товарної групи за 1 квартал для тентової фурнітури 12,60 днів. За 2 квартал 2018 складає 9,91 днів і за 3 квартал 10,72 днів відповідно. Використавши метод середнього абсолютного приросту ми отримали розрахунки стосовно товарних запасів по товарних групах. Заплановані товарні запаси на наступний квартал по трьом товарним групам дорівнюють 44,9 тис. грн. Отже, рекомендуємо підприємству торгівлі ТОВ «Простір АРТ» врахувати дані показники при замовленні товарів на 1й квартал 2019р., враховуючі значні товарні запаси. Якщо трапиться суттєва зміна ринку, або інші зовнішні або внутрішні причину змінять кон'юнктуру або діяльність ринку, тоді рекомендовано зробити корективи і робити товарні запаси враховуючи можливі ризики по товарних групах, або не робити закупівлю однією партією. Було виконано розрахунки планового надходження товарів на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ» на 1

квартал 2019р. Плановий обсяг надходження товарів для автомобільних тентів є 361,01 тисяч гривень і плановий обсяг закупівлі товарів складає 288,45 тисяч гривень. І відповідно до групи архітектурних матеріалів 111,95 та 89,45 тисяч гривень. Відтак, підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» має взяти до уваги ці розрахунки та врахувати їх у бюджеті на наступний рік відповідно до наведених товарних груп.

Перейдемо до визначення пріоритетних партнерів для забезпечення ефективного товаропостачання на підприємство торгівлі.

3.3. Визначення пріоритетних партнерів для забезпечення ефективного товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

Однією із основних проблем в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів

є вибір постачальника. Важливість її пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але, головним чином тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії [34]. Перелічимо та охарактеризуємо основні етапи вирішення цього завдання це пошук потенційних постачальників. При цьому можуть бути використані такі методи:

- оголошення конкурсу (тендера): проводиться, якщо передбачається закупити сировину, матеріали, комплектуючі на велику грошову суму або налагодити довгострокові зв'язки між постачальником чи споживачем;
- вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації;
- відвідування виставок і ярмарків;
- листування і особисті контакти з можливими постачальниками;

Внаслідок комплексного пошуку формується перелік потенційних постачальників матеріальних ресурсів, згідно якого проводиться подальша робота. Для аналізу

складений перелік потенційних постачальників аналізується за спеціальними критеріями, які дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість таких критеріїв може складати кілька десятків і не обмежується ціною та якістю продукції, яку постачають. Крім них, можна навести ще багато суттєвих критеріїв вибору постачальника, які можуть бути не менш важливими для підприємства [17].

Критерії оцінки і відбору генераторів матеріальних потоків залежать від вимог споживаючої логістичної системи і можуть бути різними:

- надійність постачання;
- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання замовлень;
- періодичність постачань;
- умови оплати;
- мінімальний розмір партії товару;
- можливість отримання знижки;
- умови розподілу ризиків;
- наявність сервісного обслуговування;
- рекламна підтримка;
- репутація постачальника;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін.

Підприємство визначає для себе найбільш значимі критерії залежно від специфіки своєї діяльності. Внаслідок аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота із встановлення договірних відносин. Список постачальників зазвичай складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються. Конкретні результати за багатьма із наведених позицій досягаються як компроміс у процесі переговорів і залежать від позицій постачальника та покупця на ринку [17].

Є доцільним і актуальним надати оцінку закупівлі товарів у постачальників за критерієм максимізації прибутку від співпраці. Адже ринок рекламних

матеріалів продовжує тенденцію росту і тим самим дає можливість обрати найбільш прибуткового постачальника, або аргументовано провести перемовини з існуючим постачальником на економічно обґрунтованих умовах. Розрахуємо доцільність закупівлі товарів у постачальників за даними з таблиці.

Таблиця 3.12

Показники та критерії постачальників продукції на підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

Показники	Frontlit	Mesh	Backlit
Кількість одиниць товару	32	30,4	36
Ціна закупівлі	10,9	13,9	12,4
Можлива ціна реалізації, грн.	11,663	15,43	13,546
Період реалізації, днів	5	4,5	6,75
Участь у рекламному бюджеті, % до обороту із закупівлі	0,1	0,3	0,4
Оплата послуг з мерчандайзингу товарів, % до товарообороту		0,49	
Оплата інформаційних послуг, за місяць		40,0	
Поточні витрати, % до обороту із закупівлі		12,125	

З цих даних, нам потрібно визначити якому з постачальників слід віддати перевагу, виходячи з критерію максимізації доходів підприємства торгівлі. Для цього проведемо необхідні розрахунки та об'єднаємо їх у таблицю 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок показників для надання оцінки прибутковості постачальників підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

Показники	Алгоритм розрахунку	Frontlit	Mesh	Backlit
Комерційний дохід за місяць співпраці (КД), тис. грн.	$КД = \frac{(Ц_{рможл} - Ц_z)}{Pr} \cdot K$ <p>де $C_{рможл}$ – можлива ціна реалізації, грн; C_z – ціна закупівлі, грн; K – кількість одиниць товару,</p>	146,5	309,88	183,36

	шт; Пр – період реалізації, днів;			
Інші види доходів за місяць співпраці (Д), тис. грн.	ІД = ДУВР + ДМТ + ДП	53,07	63,77	58,56

Показники	Алгоритм розрахунку	Frontlit	Mesh	Backlit
Участь в рекламному бюджеті (ДМТ), тис. грн.	$ДУБР = \frac{K * Цз * Урб}{Pr} 30,$ де Урб – участь у рекламному бюджеті, % до обороту із закупівлі	2,09	8,45	7,94
Мерчандайзинг товару (ДМТ), тис. грн.	$ДМТ = \frac{K * Црможл * Опм}{Pr} 30,$ де Опм – оплата послуг з мерчандайзингу товарів, % до обороту із закупівлі	10,97	15,32	10,62
Інформаційні послуги (ДП), тис. грн.	За умовою	40,00	40,00	40,00
Сукупний дохід від співпраці з постачальником за місяць (Дсук), тис. грн.	$Дсук = КД + ІД$	199,56	373,65	241,92
Поточні витрати за місяць (ПВ), тис. грн.	$ПВ = \frac{K * Цз * Вп}{Pr} 30,$ де Пв – поточні витрати, % до обороту із закупівлі	253,75	341,57	240,56
Можливий прибуток від співпраці з постачальником (Пможл), тис. грн.	$Пможл = Дсук - ПВ$	-54,19	32,08	1,36
Діяльність закупівлі товарів (1 – доцільно, 2 – недоцільно)		Недоцільно(2), оскільки не отримується можливий прибуток	Доцільно (1), оскільки отримується можливий прибуток	
Ранг пріоритету вибору постачальника (1 - найкращий)		0, оскільки не отримується прибуток взагалі	1, оскільки отримується найбільший можливий прибуток	2

Так, отримані розрахунки вказують, що найвищий сукупний дохід надходить від співпраці з постачальником «Mesh» та становить 373,6 тис. грн. В

той час як найменший сукупний дохід надає співпраця з постачальником «Frontlit». Можливий прибуток від співпраці з постачальником «Frontlit» взагалі є негативним. Так закупівля товарів у постачальника «Frontlit» є недоцільною, а закупівля в «Mesh» та в «Backlit» є доцільною. Все ж таки, ранг 1 пріоритету надається постачальнику «Mesh».

Отже підприємству торгівлі ТОВ «Простір АРТ» є доцільним взагалі відмовитись від співпраці з постачальником «Frontlit» оскільки діяльність зв'язана з ним взагалі не приносить прибутку згідно наших розрахунків. Зрозуміло, що можливі якісь домовленості, або інші фактори, які пояснюють співпрацю з ним, але, рекомендовано переглянути умови співпраці з «Frontlit», або взагалі відмовитись від його послуг стосовно закупівлі матеріалів для друку. Постачальник «Backlit» має другий пріоритет відносно «Mesh», але, згідно розрахунків прибуток с «Backlit» відносно «Mesh» нижчий в більш ніж 23 рази. Рекомендовано знайти заміну «Backlit» для отримання більшого прибутку. Не є доцільним повна орієнтація на «Mesh», адже зростають ризики та ступінь залежності від одного постачальника.

Варто зауважити, що кожен учасник системи взаємодії відіграє суттєву роль у ефективності всього логістичного ланцюга, який починається і замикається покупцями і споживачами. Тому при моделюванні та проведенні аналізу можливих структур квазіінтеграції та виборі їх оптимальних учасників варто використати комплексний метод обґрунтування рішень.

Алгоритм аналізу та моделювання можливих структур квазіінтеграції при виборі їх оптимальних учасників ілюструє рис. 3.7.

Слід зауважити, що аналіз та оцінка множини потенційних учасників бізнес-мережі викликають необхідність визначення варіанту вибору виду квазіінтеграції. Виявлення множини альтернативних учасників для кожної ланки логістичного процесу на ринку матеріалів для реклами безпосередньо впливає на вибір структури квазіінтеграції. Для ранжування учасників кожної ланки логістичного ланцюга, як правило, використовується метод експертних оцінок [44].

Саме цей інструментарій дозволяє визначити відносну значущість груп учасників кожної ланки бізнес-мережі, що формується. Після проведення попереднього відбору учасників та вибору виду і структури квазіінтеграції необхідно провести аналіз характеристик учасників та інших параметрів [45].

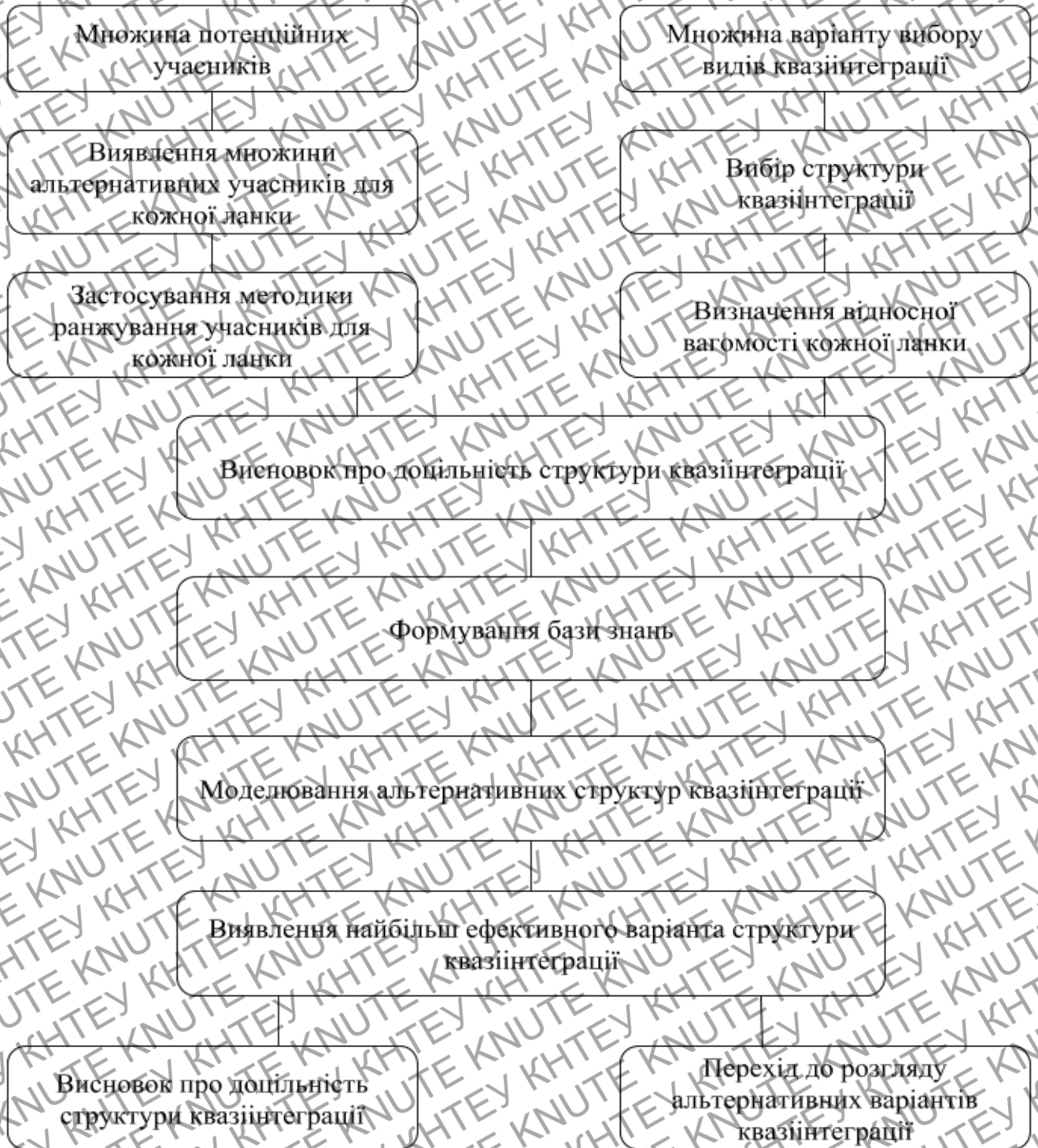


Рис. 3.7. Моделювання можливих структур квазіінтеграції при виборі їх оптимальних учасників у підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ»

*складено автором.

Також сформувати базу нечітких знань, що характеризує впевненість експерта в кожному вибраному ним для прийняття рішення конкретному правилі. Після складання та вирішення системи рівнянь та перевірки їх на похибку апроксимації можна змоделювати альтернативні структури квазіінтеграції часткового перебору та ранжирування. Таким чином, можна виявити найбільш ефективний варіант структури партнерської мережі, або, в іншому випадку, повернутися до етапу формування бази знань з метою нового відображення різних ступенів впевненості, що характеризують впевненість експерта в кожному вибраному ним для прийняття рішення конкретному правилі. На нашу думку, саме методи математичного програмування дозволяють максимально точно вирахувати можливі варіанти утворення партнерств і обрати найоптимальніші. Сучасна економічна математика пропонує до уваги науковців та практиків широкий спектр методів та моделей математичного прогнозування. При побудові моделі вибору оптимальних учасників системи взаємодії підприємств на ринку матеріалів для реклами, ми вважаємо за доцільне, скористатися кластерним аналізом, який дозволяє з n об'єктів, що характеризуються k ознаками, сформулювати розбивку на однорідні групи (кластери) [45].

Однорідність об'єктів визначається за відстанню $\rho(x_i, x_j)$, де $x_i = (x_{i1}, \dots, x_{ik})$ - вектори, складені із значень k ознак i -го та j -го об'єктів відповідно.

Для об'єктів, які можна охарактеризувати числовими ознаками, відстань визначається за наступною формулою:

$$\rho(x_i, x_j) = \sqrt{\sum_{m=1}^k (x_{im} - x_{jm})^2} \quad (3.13)$$

Об'єкти вважаються однорідними, якщо $\rho(x_i, x_j) < \rho_{\text{доп}}$. Підприємства, що досліджуються, можна охарактеризувати за критеріями ціни, якості, надійності, фінансового стану, репутації доходності, витратності, гнучкості та контролю, що демонструє табл. 3.14. Вищезазначені критерії є важливим як для постачальників, так і для підприємств-покупців, тому можуть застосовуватися при моделюванні

можливих структур партнерських мереж будь-яким учасником каналу розподілу з метою їх комплексної оцінки. Кожний критерій оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів [46].

Таблиця 3.14

Комплексна оцінка гіпотетичних учасників партнерської мережі

Критерій	Бали	Зміст оцінки
Ціна	1	Ціна не відповідає якості продукції/товару та рівню наданого сервісу
	2	Ціна значно не відповідає якості продукції/товару та рівню наданого сервісу
	3	Ціна більше відповідає, ніж не відповідає, якості продукції/товару та рівню наданого сервісу
	4	Ціна значно відповідає якості продукції/товару та рівню наданого сервісу
	5	Ціна відповідає якості продукції/товару та рівню наданого сервісу
Якість	1	Більше 10 % продукції/товарів не відповідають стандартам
	2	5-10 % продукції/товарів не відповідають стандартам
	3	Іноді зустрічаються неякісні або ті, що не відповідають стандартам якості продукція/товари (менше 5 %)
	4	Нечасто зустрічаються неякісні або ті, що не відповідають стандартам якості продукція/товари (менше 2 %)
	5	Немає продукції/товарів, що не відповідає стандартам якості
Надійність	1	Запізнення поставок/оплата поставок перевищує 3 доби
	2	Запізнення поставок/оплата поставок коливається в межах 1 - 3 діб
	3	Запізнення поставок/оплата поставок не перевищує 1 доби
	4	Запізнення поставок/оплата поставок не перевищує 12 годин
	5	Поставки поставок/оплата поставок здійснюються точно в строк
Фінансовий стан	1	Низький рівень фінансової стійкості
	2	Середній рівень фінансової стійкості
	3	Високий рівень фінансової стійкості
	4	Високий рівень фінансової стійкості та середній рівень здатності кредитування
	5	Високий рівень фінансової стійкості та здатності кредитування

Репутація	1	Інформація про репутацію відсутня
	2	Низький рівень репутації
	3	Середній рівень репутації
	4	Хороша репутація
	5	Бездоганна репутація
Дохідність	1	Низький рівень доходності
	2	Середній рівень доходності в непрямому каналі розподілу
	3	Середній рівень доходності в прямому каналі розподілу
	4	Високий рівень доходності в непрямому каналі розподілу

Зауважимо, що дані критерії можуть бути уточнені експертами, що проводять оцінку з поправкою на ринкову ситуацію. Керівникам 10 торговельних підприємств, які брали участь у дослідженні, а саме: ТОВ «Пластик–Україна», ТОВ «АРВ», ТОВ «ПластокЮА», ТОВ «Аверс», ТОВ «Реклама строй», ТОВ «Промдизайн», ТОВ «Факториал», ТОВ «Рекламасток», ТОВ «Дизайнбуд», ТОВ «Дизайн Фактор», що функціонують на ринку рекламних матеріалів було запропоновано оцінити гіпотетичних партнерів за п'ятибальною шкалою за основними критеріями, що відображено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Результати експертної оцінки гіпотетичних учасників партнерської мережі

Критерій	Виробничі підприємства			Оптові підприємства			Роздрібні підприємства			
	ТОВ «Пластик–Україна»	ТОВ «АРВ»	ТОВ «ПластокЮА»	ТОВ «Аверс»	ТОВ «Реклама строй»	ТОВ «Промдизайн»	ТОВ «Факториал»	ТОВ «Рекламасток»	ТОВ «Дизайнбуд»	ТОВ «Дизайн Фактор»
Ціна	5	2	4	4	5	3	4	5	4	3
Якість	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4
Надійність	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3
Фінансовий стан	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4
Репутація	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4

Дохідність	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4
Витратомісткість	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3
Гнучкість	2	2	3	5	3	4	2	3	4	3
Контроль	2	3	4	4	2	4	2	4	2	3

Проведемо класифікацію цих товариств за допомогою принципу «найближчого сусіда». Знайдемо відстані між об'єктами за формулою 3.13.

Заповнимо табл. 3.16, групувавши десять оптових і роздрібних підприємств, що функціонують на ринку рекламних матеріалів. Застосуємо принцип «найближчого сусіда». Знаходимо в таблиці найменшу з відстаней (якщо таких декілька, то виберемо будь-яке з них). Це $\rho_{\min} = \rho_{1,7} = \rho_{5,9} = 2,000$; $\rho_{\min} = \rho_{1,5} = \rho_{3,6} = 2,236$; $\rho_{\min} = \rho_{3,8} = 2,449$; $\rho_{\min} = \rho_{1,8} = \rho_{2,10} = 2,646$. Тоді можна об'єднати у групи ті підприємства, що мають найменшу відстань. Результати надані у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Групування десяти виробничих, оптових і роздрібних підприємств, за принципом «найближчого сусіда»

	Виробничі підприємства			Оптові підприємства			Роздрібні підприємства			
	ТОВ «Пластик–Україна»	ТОВ «АРВ»	ТОВ «ПластокЮА»	ТОВ «Аверс»	ТОВ «Рекламастрой»	ТОВ «Промдизайн»	ТОВ «Факториал»	ТОВ «Рекламасток»	ТОВ «Дизайнбуд»	ТОВ «ДизайнФактор»
ТОВ «Пластик–Україна»	0,000	3,742	3,000	4,583	2,236	3,742	2,000	2,646	3,000	3,000
ТОВ «АРВ»		0,000	3,606	4,359	4,123	3,742	2,828	3,606	6,403	2,646
ТОВ «ПластокЮА»			0,000	3,464	4,000	2,236	3,317	2,449	3,742	2,828
ТОВ «Аверс»				0,000	4,000	3,000	4,796	3,162	3,162	3,464
ТОВ «Рекламастрой»					0,000	4,123	3,000	2,828	2,000	2,828
ТОВ «Промдизайн»						0,000	4,000	3,317	3,000	3,000
ТОВ «Факториал»							0,000	3,317	3,606	3,317
ТОВ «Рекламасток»								0,000	3,464	2,449
ТОВ «Дизайнбуд»									0,000	2,828
ТОВ «ДизайнФактор»										0,000

Згідно отриманих розрахунків, вірогідно що існуючі конкуренти торгового підприємства торгівлі простір арт можуть об'єднатися у партнерську мережу для зміцнення позицій на ринку. Тож, ТОВ «Пластик–Україна» може цілком вірогідно обдатися у партнерську мережу з ТОВ «Дизайнбуд» та з ТОВ «ДизайнФактор». Враховуючи цю вірогідність є доцільним керівництву підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» розробити план заходів для своєчасного виявлення

таких партнерських мереж та спланувати подальшу стратегію враховуючи кон'юнктуру ринку.

Таким чином, було визначено пріоритетних партнерів для забезпечення ефективного товаропостачання на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ». Було проведено розрахунок показників для надання оцінки прибутковості постачальників за місяць співпраці. Отримані розрахунки вказують, що найвищий сукупний дохід надходить від співпраці з постачальником «Mesh» та становить 373,6 тис. грн. В той час як найменший сукупний дохід надає співпраця з постачальником «Frontlit». Можливий прибуток від співпраці з постачальником «Frontlit» взагалі є негативним. Так закупівля товарів у постачальника «Frontlit» є недоцільною, а закупівля в «Mesh» та в «Backlit» є доцільною. Все ж таки, ранг 1 пріоритету надається постачальнику «Mesh».

Отже підприємству торгівлі ТОВ «Простір АРТ» є доцільним взагалі відмовитись від співпраці з постачальником «Frontlit» оскільки діяльність зв'язана з ним взагалі не приносить прибутку згідно наших розрахунків. Зрозуміло, що можливі якісь домовленості, або інші фактори, які пояснюють співпрацю з ним, але, рекомендовано переглянути умови співпраці з «Frontlit», або взагалі відмовитись від його послуг стосовно закупівлі матеріалів для друку. Постачальник «Backlit» має другий пріоритет відносно «Mesh», але, згідно розрахунків прибуток с «Backlit» відносно «Mesh» нижчий в більш ніж 23 рази. Рекомендовано знайти заміну «Backlit» для отримання більшого прибутку. Не є доцільним повна орієнтація на «Mesh», адже зростають ризики та ступінь залежності від одного постачальника. Проведено аналіз та моделювання можливих структур квазіінтеграції при виборі їх оптимальних учасників (рис. 3.7). Підприємства, що досліджуються, охарактеризовані за критеріями ціни, якості, надійності, фінансового стану, репутації доходності, витратності, гнучкості та контролю, що демонструє табл. 3.14. Керівникам 10 торговельних підприємств, які брали участь у дослідженні, що функціонують на ринку рекламних матеріалів було запропоновано оцінити гіпотетичних партнерів за п'ятибальною шкалою за основними критеріями, що відображено у табл. 3.15.

Проведено групування десяти виробничих, оптових і роздрібних підприємств, за принципом «найближчого сусіда» за допомогою принципу «найближчого сусіда» для визначення гіпотетичних учасників партнерської мережі. Згідно отриманих розрахунків, вірогідно що існуючі конкуренти торгового підприємства торгівлі простір арт можуть об'єднатися у партнерську мережу для зміцнення позицій на ринку. Тож, ТОВ «Пластик–Україна» може цілком вірогідно обдатися у партнерську мережу з ТОВ «Дизайнбуд» та з ТОВ «Дизайн Фактор». Враховуючи цю вірогідність є доцільним керівництву підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» розробити план заходів для своєчасного виявлення таких партнерських мереж та спланувати подальшу стратегію враховуючи кон'юнктуру ринку.

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного дослідження управління товаропостачанням на підприємстві торгівлі визначено:

1. Велике значення в діяльності сучасного роздрібного підприємства відіграє товаропостачання і є складним процесом. Товаропостачання це комплекс комерційних і технологічних операцій, спрямованих на доведення товарів до роздрібної торговельної мережі в кількості та асортименті, що відповідають попиту населення.

2. Формування комерційних зв'язків значним чином впливає на відсоток корисної фінансової діяльності підприємства. Комерційні зв'язки також можна диференціювати на ефективні та неефективні, а також класифікувати за характером та метою, за структурою, за кількістю посередників, за кількістю учасників, за рівнем урегульованості ринкових відносин, за термінами дії, за відомчою підпорядкованістю, за формою укладання. В умовах ринкової економіки формування комерційних зв'язків між торговельним підприємством та його постачальниками відбувається самостійно та фіксується в договорі, що укладається, при цьому договір є основним документом, який визначає права та обов'язки сторін.

3. Для успішного функціонування торговельного підприємства необхідно проводити аналіз його комерційної діяльності. Найважливішим показником ефективності роботи торговельного підприємства є прибуток, в якому відбиваються результати торговельної діяльності підприємства. Для забезпечення системного підходу для оцінки господарської діяльності торговельного підприємства слід розрахувати комплексні показники. До них належать такі показники: ефективність використання торговельного потенціалу підприємства, ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, ефективність трудової діяльності, інтегральний показник економічної ефективності господарської діяльності підприємства, коефіцієнт ресурсоемності товарообороту. Було прийнято рішення обрати запропоновану А.М. Виноградської у табл. 1.4 систему показників для оцінки ефективності діяльності підприємства торгівлі.

4. Згідно до аналізу практики з 1 - 3 кв. 2018р. збільшився прибуток до оподаткування на початок 2018 р. на 1130 тис. грн. Зросла сума власного капіталу і становить 18680 тис. грн. Коефіцієнт досягнення мінімального прибутку становить 1.28, 1.24, і 1.32 відповідно для 1, 2 та 3 кварталів 2018 р. Це вказує, що підприємством досягається ступені отримання мінімального прибутку. Показники ефективності використання торговельного підприємства становить 1.9 тис.грн, ефективності фінансово-господарської діяльності складає 1.3 тис. грн., оцінка ефективності трудової діяльності дорівнює 320.1 тис. грн. Це вказує, ТОВ «Простір АРТ» є рентабельним. Річний плановий товарооборот для товарних груп та товарні запаси на початок планового періоду 3 кв. 2018. за групою: «матеріали для друку» дорівнюють -57,17 тис. грн., -304,71 тис. грн., матеріали для автомобільних тентів, 0.9 тис. грн. - архітектурні матеріали, 13,41 тис. грн. спеціальні матеріали та -47.23 за групою тентова фурнітура. Коефіцієнти відповідності для кожною товарної групи становлять відповідно 0.68, 0.40, 1.01, 1.11 та 0.97. Отже, для деяких груп товарів існує значний дефіцит та надлишок. Лише група «архітектурні матеріали» мають майже точне надходження товарів. Керівництву підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ» рекомендовано оптимізувати важелі логістики для оптимізації поставок.

5. Проведено дослідження формування комерційних зв'язків із постачальниками. Поступово обсяг надходження товарів на підприємство торгівлі збільшуються та становить в цілому за 1400 тис. грн. на 3 кв. 2018 року. Фактичні обсяги поставок мають різницю від очікуваного постачання у розмірі 101 тис. грн. В цілому рентабельність товарообороту складає 77%. За товарною групою «Матеріали для друку» втрати товарообороту мали місце лише у 3 кв., коли фактичне надходження товарів(370 тис. грн) було меншим, ніж передбачено графіком(385 тис. грн.). Втрати товарообороту становлять 15 тис. грн. Отже, витрати прибутку за даною товарною групою дорівнюють 2,7 тис. грн. Найбільше втрачено товарообороту за групою архітектурні матеріали та тентова фурнітура. Рекомендовано керівництву ТОВ «Простір АРТ» звернути увагу та прийняти заходи щодо вдосконалення надходження товарів для зазначеною товарної групи.

6. Проведено оцінку економічної ефективності оптової закупівлі та постачання товарів. Підприємство торгівлі отримує більше прибутку до оподаткування від «Mehler Technologies GmbH», і чистий прибуток становить 19,61, втім як чистий прибуток від «Marine Fabrics» становить 14,43. Показники рентабельності операційних витрат, рентабельності обороту із закупівлі, рентабельності товарообороту вищі у «Mehler Technologies GmbH» ніж у «Marine Fabrics» і становлять 153.92, 12.21, 8.91 проти 81.98, 11.78, 8.37. Перевагу з точки зору максимальної прибутковості для підприємства, треба надати постачальнику «Mehler Technologies GmbH». Оцінка доцільності закупівлі плівки білої глянцевої для печаті у постачальників показала, що для постачальника «Mehler Technologies GmbH» необхідно скоротити операційні витрати на 86,92%, а для «Marine Fabrics» на 37,57%. Витрати обігу становлять 15,36 грн. за одиницю товару, та 81,9 грн. відповідно. Тож витрати обігу у постачальника «Marine Fabrics» вищі ніж у «Mehler Technologies GmbH» у 5,35 разів. Рекомендовано керівництву ТОВ «Простір АРТ» зазначити наведені дані при ділових перемовинах з постачальниками, та домогтися зниження операційних витрат.

7. Було зазначено заходи для вдосконалення управління товаропостачанням на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ». Наведена матриця розподілу повноважень та відповідальності (табл. 3.2) та наведено шляхи удосконалення процесу товаро закупівельної діяльності через зміну структури підприємства (рис. 3.4) ліквідації двох відділів та створення нового департаменту. Було проведено функціонально-вартісний аналіз моделі «як є» і «як буде». Загальна вартість процесів у моделі «ЯК Є» становить 23424 грн. та займає 366 годин. У моделі «ЯК БУДЕ» вартість процесів становить 8160 грн., та займає лише 127 годин, що є у 2,8 разів дешевше, та у 3,6 разів швидше ніж у існуючої моделі. Побудована нова матриця відповідальності та представлена нова організаційна структура (рис 3.4). Бізнес-процес зазнав суттєвих змін за рахунок повної автоматизації процесу систематизації виробничих потреб, формування тендерних запитів та укладання договорів.

8. Обґрунтовано потреби у товарних запасах на 1 кв. 2019 р. за методом факторно-аналітичного аналізу. Товарні запаси для матеріалів для друку, для автомобільних тентів та для архітектурних матеріалів становлять 114,06 тис. грн., 732,66 тис. грн., 212,47 тис. грн. відповідно. Існують значні товарні запаси архітектурних матеріалів на кінець 3 кварталу 2018 і не рекомендовано робити додаткові замовлення товарів з цієї групи. Використавши метод середнього абсолютного приросту ми отримали розрахунки стосовно товарних запасів по товарних групах. Заплановані товарні запаси на наступний квартал по трьом товарним групам дорівнюють 44,9 тис. грн. Отже, рекомендуємо підприємству торгівлі ТОВ «Простір АРТ» врахувати дані показники при замовленні товарів на 1 кв. 2019 р., враховуючі значні існуючі товарні запаси. Плановий обсяг надходження товарів на 1 кв. 2019 р. для автомобільних тентів є 361,01 тис. грн. і плановий обсяг закупівлі товарів складає 288,45 тис. грн. І відповідно до групи архітектурних матеріалів 111,95 та 89,45 тисяч гривень. Відтак, підприємство торгівлі ТОВ «Простір АРТ» має взяти до уваги ці розрахунки та врахувати їх у бюджеті на наступний рік відповідно до наведених товарних груп.

9. Найвищий сукупний дохід надходить від співпраці з постачальником «Mesh» та становить 373,6 тис. грн. В той час як найменший сукупний дохід надає співпраця з постачальником «Frontlit». Так закупівля товарів у постачальника «Mesh» є доцільною, а також є доцільним взагалі відмовитись від співпраці з постачальником «Frontlit». Постачальник «Backlit» має другий пріоритет відносно «Mesh», але, згідно розрахунків прибуток с «Backlit» відносно «Mesh» нижчий в більш ніж 23 рази. Проведено аналіз та моделювання можливих структур квазіінтеграції при виборі їх оптимальних учасників (рис. 3.7). За допомогою принципу «найближчого сусіда» визначено гіпотетичних учасників партнерської мережі. Згідно отриманих розрахунків, ТОВ «Пластикс–Україна» може об'єднатися у партнерську мережу з ТОВ «Дизайнбуд» та з ТОВ «Дизайн Фактор». Враховуючи цю вірогідність є доцільним керівництву ТОВ «Простір АРТ» розробити план заходів для своєчасного виявлення таких партнерських мереж та спланувати подальшу стратегію враховуючи кон'юнктури ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алопій В.В., Міщук І. П., Ребицький В.М. Організація торгівлі: Підручник; 2 вид., Київ: Центр навчальної літератури, 2008. - 574 с.
2. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: Навчальний посібник. – К.: Київ 2005. - 278 с.
3. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : Підручник для студентів вищих навчальних закладів – К.:Книга,2012. – 679с.
4. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підручник – Київ “Хрещатик” 1999. с 797.
5. Організація товаропостачання роздрібної торговельної мережі та шляхи її удосконалення. – Режим доступу: <https://goo.gl/gSSroi>
6. Москвітін Т.Д., Черепов В.В. Комерційні зв'язки торговельного підприємства: Навч. посібник. – К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2002.
7. Економіка підприємства. – Режим доступу: <https://ukrreferat.com/chapters/ekonomika-pidpriemstva/organizatsijno-ekonomichni-osoblivosti-funktsionuvannya-torgovelnogo-pidpriemstva-kursova.html>
8. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. – Режим доступу: <http://www.ebk.net.ua/Book/MenedgmentZED/10-15/6152.htm>
9. Комерційна діяльність фірмового магазину промислового підприємства та її ефективність. – Режим доступу: https://revolution.allbest.ru/economy/00392079_0.html
10. Аналіз стану і виконання договорів поставки продукції. – Режим доступу: https://vuzlit.ru/1623894/dogovir_osnova_komertsiynih_zvyazkiv_torgovelnogo_pidpriyemstva
11. Договір купівлі-продажу. – Режим доступу: <http://mirznani.com/a/143364/dogovr-kupvl-prodazhu-2>
12. Сутність та основні завдання закупівельної логістики. – Режим доступу: <https://infopedia.su/8xf4fc.html>

13. Лігоненко Л.О., Височин І.В. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань. Навч. посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010.
14. Економічний аналіз торговельної діяльності. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1234062542575/ekonomika/analiz_nadhodzhennya_tov_ariv
15. Організація оптових закупівель товарів. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/marketing/organizatsiya_poserednitskoyi_diyalnosti_tov_arnomu_rinku
16. Вибір постачальника. – Режим доступу: <https://readbookz.net/book/24/1129.html>
17. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов: Полный курс МВА : Учебник. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с.
18. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. – М., СПб. : Вершина, 2006. – 415 с.
19. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 243 с.
20. Роскошна О. А. Природа бізнес-процесу / О. А. Роскошна, М. Л. Гончарова // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : [монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. М. Таранюка. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.
21. Тельнов, Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 319 с.
22. Балабанова І.В. Бенчмаркінг – основа створення стратегічних конкурентних переваг / І.В. Балабанова // Вісник Донецького Державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – Д., 2007. – № 4 (36). – С. 56-63.

23. Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки / О.В. Виноградова, А.Я. Сохнич. – Львів: ІПП «Арал», 2015. – 56с.
24. Климчук М.М. Формування та реалізація організаційно-економічного апарату реінжинірингу в управлінні бізнес-процесами / М.М Климчук // Формування ринкових відносин в Україні. – Київ, 2015. – № 5. – С. 116-118.
25. Малярець Л.М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л.М. Малярець, О.В. Ачкасова. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 303 с.
26. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
27. Пономаренко В.С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, О.М. Беседовський. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. – 238 с.
28. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. – М. : ДМК Пресс; М.: Компания АйТи, 2008. – 246 с.: ил. (Серия «ИТ-Экономика»).
29. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240с. – (Серия «Деловое совершенство»).
30. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 512 с.
31. Роскошна О. А. Природа бізнес-процесу / О. А. Роскошна, М. Л. Гончарова // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : [монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. М. Таранюка. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.
32. Ротер М. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат / М. Ротер, Дж. Шук. – К. : Rabulum, 2017. – 132 с.

33. Томашевський О. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів / О. Томашевський, Г. Цегелик. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 304 с.
34. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін, К.Г., Наумік, В.В. Ушкальов. - Харків : ХНЕУ, 2009. – 240 с.
35. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
36. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – Офіц. веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
37. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. №1576-ХІІ [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – Офіц. веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
38. Балабан П.Ю., Балабан М.П., Мітяєва Т.Л., Михайленко О.М., Попова Л.О., М.М. Хурса. Комерційна діяльність: Підручник / За ред. Проф. П.Ю. Балабана. – Х.: Світ Книг, 2015. – 452 с.
39. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: навч. посіб. / А.М. Виноградська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 278 с.
40. Комерційна діяльність: підручник / за ред. В.В. Апопія. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 535 с.
41. Москвітін Т.Д. Комерційні зв'язки торговельного підприємства: навч. посіб. / Т.Д. Москвітін, В.В. Черепов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 126 с.
42. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов. – 11-е изд. – М.: Дашков и К°, 2008. – 500 с.
43. Товарознавство і торговельне підприємництво: навч. посіб. / за ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 652 с.

44. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – К.: УФИМБ, 1997. – 408с.
45. Берман Б. Розничная торговля: Стратегический подход / Б. Берман, Д. Эванс. – 8-е изд.: пер. с англ. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2003. – 1184 с.
46. Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.
47. Бузукова Е.А. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / Е.А. Бузукова, С.В. Сысоева. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.
48. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
49. Голошубова Н.О. Підприємницькі мережі в торгівлі / Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков, О.П. Бегларашвілі, Т.М. Григоренко (заг. редакція Голошубової Н.О.). – К.: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2014. – 344с.
50. Грант Стюарт. Эффективное управление збутом / Грант Стюарт: пер. з англ. – Д.: Баланс-Клуб, 2002. – 192 с.
51. Івченко І.Ю. Економічні ризики : навч. посіб. / І.Ю. Івченко. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 304 с.
52. Макарова М.В. Електронна комерція: навч. посіб. / М.В. Макарова. – К.: Академія, 2002. – 272 с.
53. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / за ред. Т.С. Клебанова – Х.: ХНЕУ, 2010. – 264 с.
54. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА, 2005. – 248 с.
55. Рекхэм Н. Спин продаж 3: Управление большими продажами/Н. Рекхэм; пер. с англ. – М.: ГИППО, 2010. – 313 с.
56. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. / Г.О. Холодний. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 323 с.

57. Розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління маркетингом . – Режим доступу:

https://stud.com.ua/62982/marketing/rozpodil_zavdan_prav_vidpovidalnosti_sistem_upravlinnya_marketingom

58. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

https://pidruchniki.com/12180421/ekonomika/zmist_protseu_formuvannya_organizatsiynoyi_strukturi

**Розрахунок показників ефективності діяльності підприємства торгівлі
ТОВ «Простір АРТ» у 2018 р.**

Показники	Алгоритм розрахунку	1 кв. 2018	2 кв. 2018	3 кв. 2018
Рентабельність товарообороту (Рто), %	$R_{то} = \frac{Пдоопад. * 0,82}{ТО} * 100$, де Пдоопад. – прибуток до оподаткування, ТО – обсяг товарообороту.	$\frac{1030 * 0,82}{10190} * 100 = 8,17$	$\frac{1050 * 0,82}{10620} * 100 = 8,07$	$\frac{1160 * 0,82}{12350} * 100 = 7,71$
Рівень витрат (Рво), %	$R_{во} = \frac{ВО}{ТО} * 100$, де ВО – витрати товарообороту	$\frac{1690}{10190} * 100 = 16,58$	$\frac{1980}{11620} * 100 = 17,04$	$\frac{2050}{12350} * 100 = 16,64$
Фондовіддача (Фв)	$F_v = \frac{ТО}{ОЗ}$, де ОЗ – середньорічна вартість основних засобів	$\frac{10190}{7540} = 1,35$	$\frac{11620}{6850} = 1,69$	$\frac{12350}{6540} = 1,88$
Товарооборот на 1 м ² торговельної площі (ТО), тис грн/м ²	$ТО \text{ на м}^2 = \frac{ТО}{Ст}$, де Ст – торговельна площа	$\frac{10190}{1201} = 8,48$	$\frac{11620}{1211} = 9,59$	$\frac{12350}{1250} = 9,88$
Продуктивність праці (ПП), тис. грн/ос.	$ПП = \frac{ТО}{Чис}$, де Чис – середньооблікова чисельність персоналу	$\frac{10190}{30} = 339,66$	$\frac{11620}{30} = 387,33$	$\frac{12350}{32} = 385,93$
Рентабельність власного капіталу (Рвк), %	$R_{вк} = \frac{Пдоопад. * 0,82}{ВК} * 100$, де ВК – середня сума власного капіталу.	$\frac{1030 * 0,82}{16880} * 100 = 4,97$	$\frac{1050 * 0,82}{17900} * 100 = 4,77$	$\frac{1160 * 0,82}{18680} * 100 = 5,04$
Нормальний прибуток до оподаткування (Пнорм) тис.грн.	$П_{норм.} = \frac{ВК * Р_{вк}}{100} / 0,82$, де Рв – середній рівень рентабельності власного капіталу на підприємствах торгівлі	$\frac{16880 * 4,57}{100} : 0,82 = 1033,42$	$\frac{17900 * 4,33}{100} : 0,82 = 1033,42$	$\frac{18680 * 4,65}{100} : 0,82 = 1033,42$
Мінімальний прибуток до оподаткування (Пмін) тис.грн.	$П_{мін.} = \frac{ВК * Ставка \text{ б.д.}}{4} / 100 / 0,82$, де Ставка б.д. – середня ставка по банківських депозитах	$\frac{16880 * 14,1}{4} : 100 : 0,82 = 800,30$	$\frac{17900 * 14,1}{4} : 100 : 0,82 = 800,30$	$\frac{18680 * 14,1}{4} : 100 : 0,82 = 800,30$

Продовження додатку А

Показники	Алгоритм розрахунку	1 кв. 2018	2 кв. 2018	3 кв. 2018
Коефіцієнт досягнення нормального прибутку, (К досягн. норм.приб.)	$K_{\text{досягн. норм.приб}} = \frac{П \text{ до опад}}{П \text{ норм до опад}}$	$\frac{1030}{578,63} = 1,78$	$\frac{1050}{1033,42} = 1,01$	$\frac{1160}{1158,16} = 1,001$
Коефіцієнт досягнення мінімального прибутку, (К досягн.мін.п.приб.)	$K_{\text{досягн.мін.приб}} = \frac{П \text{ до опад}}{П \text{ мінім до опад}}$	$\frac{1030}{798,6} = 1,28$	$\frac{1050}{841,3} = 1,24$	$\frac{1160}{877,96} = 1,32$
Висновок щодо ступеня досягнення підприємств ом нормального прибутку	Якщо $K_{\text{досягн. норм.приб}} > 1$ – досягається Якщо $K_{\text{досягн. норм.приб}} < 1$ – не досягається	Досягається	Досягається	Досягається
Висновок щодо ступеня досягнення підприємств ом мінімального прибутку	Якщо $K_{\text{досягн. мінім.приб}} > 1$ – досягається Якщо $K_{\text{досягн. мінім.приб}} < 1$ – не досягається	Досягається	Досягається	Досягається
Чи задовольняють щодо мінімальної рентабельності власного капіталу?	Якщо $K_{\text{досягн. мінім.приб}} > 1$ – так Якщо $K_{\text{досягн. мінім.приб}} < 1$ – ні	Так	Так	Так

Розрахунки показників оцінки господарської діяльності торговельного підприємства

Показник ефективності використання торговельного підприємства (Ет.п.) розраховується за формулою (2.1):

$$\text{Ет.п.} = \frac{T}{\text{ФЗП} + \text{ОЗ} + \text{ОФ}} \quad (2.1)$$

де: Т – роздрібний товарооборот, тис. грн.;

ФЗП – витрати на оплату праці, тис. грн.;

ОЗ – середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.;

ОФ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

$$\text{Ет.п.} = \frac{1344,6}{4,2+478,9+215,5} = 1,9 \text{ тис.грн.}$$

Показник ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства (Еф.д.). Розрахунок проводимо за формулою (2.2):

$$\text{Еф.п.} = \frac{\text{Пв}}{\text{ФЗП} + \text{ОЗ} + \text{ОФ}} \quad (2.2)$$

де: Пв – сума валового прибутку.

Згідно зазначеної формули показник ефективності торговельного підприємства фінансово-господарської діяльності ТОВ «Простір Арт» складає:

$$\text{Еф.п.} = \frac{882,5}{4,2+478,9+215,5} = 1,3.$$

Показник оцінки ефективності трудової діяльності (Ет.д.) визначаємо за формулою (2.3):

$$\text{Ет.д.} = \frac{T}{\text{ФЗП}} \quad (2.3)$$

де: Т – обсяг роздрібногo товарообороту;

ФЗП – сума витрат на оплату праці.

$$\text{Et.д} = \frac{1344,6}{4,2} = 320,1$$

Інтегральний показник економічної ефективності господарської діяльності підприємства (І) знаходиться за формулою (2.4):

$$E = \sqrt[3]{E_t * E_{тп} * E_{фп}}, \quad (2.4)$$

де: E_t – обсяг роздрібногo товарообороту;

$E_{тп}$ – показник ефективності використання торговельного підприємства;

$E_{фп}$ – показник ефективності торговельного підприємства;

$$E = \sqrt[3]{1,9 * 320,1 * 1,3} = 9,25$$

Коефіцієнт ресурсоемності товарообороту ($K_{р.т.}$) визначається за формулою (2.5):

$$K_{р.т.} = \frac{\Phi ЗП + ОЗ + ОФ}{Т}, \quad (2.5)$$

Де: $\Phi ЗП$ – витрати на оплату праці, тис. грн.;

$ОЗ$ – середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.;

$ОФ$ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

$$K_{р.т.} = \frac{\Phi ЗП + ОЗ + ОФ}{Т} = \frac{4,2 + 478,9 + 215,5}{1344,6} = 0,5$$

**Розрахунок показників відповідності цільового обсягу надходження товарів
товарним потребам підприємства ТОВ «Простір АРТ» у 2018**

Розрахунок планового товарообороту за групою «матеріали для друку» у 1 кварталі (ТОпл1):

$$\text{ТОпл1} = \frac{1545,2 * 21}{100} = 324,49 \text{ тис.грн.}$$

11. Розрахунок планового товарообороту за групою «матеріали для друку» у 4 кварталі (ТОпл4):

$$\text{ТОпл4} = \frac{1545,2 * 15}{100} = 231,78 \text{ тис.грн.}$$

12. Розрахунок іншого вибуття за групою «матеріали для друку» у плановому періоді (ІВпл):

$$\text{ІВпл} = \frac{324,49 * 2,02}{100} = 6,55 \text{ тис.грн.}$$

13. Розрахунок товарних запасів на початок планового періоду за групою «матеріали для друку» у плановому періоді (ТЗпоч):

$$\text{ТЗпоч} = \frac{\text{ТОпл1} * \text{НТЗ1}}{\text{Д}} = \frac{324,49 * 33}{90} = 118,97 \text{ тис.грн.}$$

де НТЗ1 - норма товарних запасів на початок першого кварталу.

14. Розрахунок товарних запасів на кінець планового періоду за групою «матеріали для друку» (ТЗкін):

$$\text{ТЗкін} = \frac{\text{ТОпл4} * \text{НТЗ4}}{\text{Д}} = \frac{231,78 * 24}{90} = 61,80 \text{ тис.грн.}$$

де НТЗ4 - норма товарних запасів на кінець першого кварталу.

15. Розрахунок товарних запасів за групою «матеріали для друку» у планову періоді (ΔТЗ):

$$\Delta\text{ТЗ} = \text{ТЗкін} - \text{ТЗпоч} = 61,80 - 118,97 = -57,17 \text{ тис.грн.}$$

16. Розрахунок надходження товарів за групою «матеріали для друку» у планову періоді (Нпл):

Продовження додатку В

$$\begin{aligned} \text{Нпл} &= \text{ТОпл} - \text{ІВпл} + \text{ТЗкін} - \text{ТЗпоч} = 1545,2 - 6,55 + 61,80 - 118,97 \\ &= 1481,48 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

17. Розрахунок коефіцієнта відповідності цільового обсягу надходження товарів товарним потребам підприємства (Квідп):

$$\text{Квідп} = \frac{\text{Нпл}}{\text{ТОпл} + \Delta\text{ТЗ}} = \frac{1020}{1545,2 + (-57,17)} = 0,68$$

**Розрахунок оцінки рівномірності надходження товарів на підприємство
торгівлі ТОВ «Простір АРТ» у 1 - 3 кв. 2018 р.**

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення(σ) від фактичного до планового надходження товарів з першого по третій квартали 2018 р. за формулою (2.14):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - x')^2}{n}}, \quad (2.14)$$

де x – фактично поставлено товарів, x' - план поставки товарів, n – кількість періодів.

1. Для матеріалів для друку:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(360 - 355)^2 + (360 - 365)^2 + (370 - 385)^2}{3}} = 11,18 \text{ тис. грн.}$$

2. Для автомобільних тентів:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(278 - 269)^2 + (283 - 286)^2 + (280 - 289)^2}{3}} = 7,54 \text{ тис. грн.}$$

3. Для архітектурних матеріалів:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(150 - 199)^2 + (200 - 199)^2 + (184 - 164)^2}{3}} = 30,56 \text{ тис. грн.}$$

4. Для спеціальних матеріалів:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(150 - 155)^2 + (210 - 191)^2 + (215 - 221)^2}{3}} = 11,86 \text{ тис. грн.}$$

5. Для тентової фурнітури:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(330 - 350)^2 + (340 - 331)^2 + (350 - 341)^2}{3}} = 13,68 \text{ тис. грн.}$$

Тепер розрахуємо коефіцієнт коваріації (Квар):

$$\text{Квар} = \frac{\sigma}{x} \cdot 100, \quad (2.15)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення, x – план поставки товарів.

1. Для матеріалів для друку:

$$\text{Квар} = \frac{11,18}{(355 + 365 + 385)/3} \cdot 100 = 3,03\%$$

2. Для автомобільних тентів:

$$\text{Квар} = \frac{7,54}{(269 + 286 + 289)/3} \cdot 100 = 2,68\%$$

3. Для архітектурних матеріалів:

$$\text{Квар} = \frac{30,56}{(199 + 199 + 164)/3} \cdot 100 = 26,31\%$$

4. Для спеціальних матеріалів:

$$\text{Квар} = \frac{11,86}{(155 + 191 + 221)/3} \cdot 100 = 6,27\%$$

5. Для тентової фурнітури:

$$\text{Квар} = \frac{13,68}{(350 + 331 + 341)/3} \cdot 100 = 4,01\%$$

Розрахунок коефіцієнта рівномірності (Кр) для товарних груп підприємства торгівлі ТОВ «Простір АРТ»:

$$\text{Кр} = 100 - \text{Квар}, \quad (2.16)$$

1. Для матеріалів для друку: $\text{Кр} = 100 - 3,03 = 96,97\%$

2. Для автомобільних тентів: $\text{Кр} = 100 - 2,68 = 97,32\%$

3. Для архітектурних матеріалів: $\text{Кр} = 100 - 26,31 = 73,69\%$

4. Для спеціальних матеріалів: $\text{Кр} = 100 - 6,27 = 93,73\%$

5. Для тентової фурнітури: $\text{Кр} = 100 - 4,01 = 95,99\%$

Висновок щодо рівномірності надходження товарів на підприємство торгівлі ТОВ «Простір Арт»:

1. Оскільки $K_p > 75\%$, товари для матеріалів для друку знаходять на підприємство рівномірно.
2. Оскільки $K_p > 75\%$, товари для автомобільних тентів знаходять на підприємство рівномірно.
3. Оскільки $K_p > 75\%$, товари для архітектурних матеріалів знаходять на підприємство нерівномірно.
4. Оскільки $K_p > 75\%$, товари для спеціальних матеріалів знаходять на підприємство рівномірно.
5. Оскільки $K_p > 75\%$, товари для тентової фурнітури знаходять на підприємство рівномірно.

Розрахунок ефективності комерційної угоди ТОВ «Простір АРТ» щодо закупівлі матеріалу Chantaffiche 150g/m2

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Ціна закупівлі, грн		11	2,9
Податковий кредит(ПК), грн	$ПК = \frac{Цз}{6}$, де Цз – ціна закупівлі	$\frac{11}{6} = 1,83$	$\frac{11}{6} = 1,83$
Ціна реалізації, грн		88,75	55,83
Податкове зобов'язання(ПЗ), грн	$ПЗ = \frac{Цр}{6}$, де Цр – ціна реалізації	$\frac{88,75}{6} = 14,79$	$\frac{55,83}{6} = 9,30$
Кількість, шт	К	16,00	45,00
Витрати пов'язані із закупівлею, грн	$ВЗ = ТВ + ВОК + Встр$, де ТВ – транспортні витрати, ВОК – витрати по обслуговуванню кредиту, Встр – витрати на страхування кредитної угоди	$3,2 + 2,26 + 3,53 = 8,98$	$9 + 2,09 + 2,61 = 13,7$
Транспортні витрати, грн		3,20	9,00
Витрати по обслуговуванню кредиту, грн	$ВОК = \frac{Цз * К * Ст\% * ПР}{365 * 100}$	$\frac{11 * 16 * 18 * 26}{(365 - 100)} = 2,26$	$\frac{2,9 * 45 * 18 * 32,5}{(365 - 100)} = 2,26$
Витрати на страхування кредитної угоди, грн	$Встр = \frac{Цз * К * і стр}{100}$, де Встр – витрати на страхування кредитної угоди, грн; істр – страховий тариф від суми кредиту, %	$11 * 16 * \frac{2}{100} = 3,52$	$2,9 * 45 * \frac{2}{100} = 2,61$
Витрати пов'язані із реалізацією товарів, грн	$Вр = МВ + ВОП + ВСЗ$	$2,13 + 1,2 + 0,44 = 3,77$	$1,97 + 1,1 + 0,41 = 3,49$
Сума обов'язкових платежів що відносяться на витрати обігу, грн	$ВСЗ = Вп + Вфстр + Вгн + Ввн$	$0,4 + 0,02 + 0,02 + 0,01 = 0,45$	$0,37 + 0,01 + 0,02 + 0,01 = 0,41$
Відрахування до фонду 1, грн	$Вп = \frac{ВОП * 33,2}{100}$	$\frac{1,2 * 33,2}{100} = 0,4$	$\frac{1,1 * 33,2}{100} = 0,37$

Відрахування до фонду 2, грн	$V_{фстр} = \frac{ВОП * 1,3}{100}$	$\frac{1,2 * 1,3}{100} = 0,02$	$\frac{1,1 * 1,3}{100} = 0,01$
Відрахування до фонду 3, грн	$V_{тп} = \frac{ВОП * 1,5}{100}$	$\frac{1,2 * 1,5}{100} = 0,02$	$\frac{1,1 * 1,5}{100} = 0,02$

Продовження додатку Д

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Відрахування до фонду 4, грн	$V_{нв} = \frac{ВОП * 0,7}{100}$	$\frac{1,2 * 0,7}{100} = 0,01$	$\frac{1,1 * 0,7}{100} = 0,01$
ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету, грн	$ПДВ = (Цз - Цк) * К$	$(2,29 - 1,83) * 16 = 7,33$	$(0,64 - 0,48) * 45 = 6,96$
Витрати операційні, грн	$ВО = ВЗ + ВР$	$8,98 + 3,77 = 12,74$	$13,7 + 3,49 = 17,19$
Прибуток до оподаткування, грн	$\Pi = (Цр - Цз) * К - ПДВ - ВО$	$(13,75 - 11,83) * 16 - 7,33 - 12,75 = 23,92$	$(3,83 - 2,9) * 45 - 6,96 - 17,2 = 17,6$
Чистий прибуток, грн	$ЧП = \Pi * 0,82$	$23,92 * 0,82 = 19,61$	$17,6 * 0,82 = 14,43$
Рентабельність витрат операційних, %	$R_{нтво} = \frac{ЧП * 100}{ВО}$	$\frac{19,61 * 100}{12,74} = 153,92$	$\frac{14,43 * 100}{17,6} = 81,98$
Рентабельність обороту із закупівлі, %	$R_{обз} = \frac{ЧП * 100}{(Цз * К)}$	$\frac{19,61 * 100}{(11 * 16)} = 12,21$	$\frac{14,43 * 100}{(2,9 * 45)} = 11,78$
Рентабельність товарообороту, %	$R_{то} = \frac{ЧП * 100}{(Цр * К)}$	$\frac{19,61 * 100}{(13,75 * 16)} = 8,91$	$\frac{14,43 * 100}{(3,83 * 45)} = 8,37$
Перевагу з точки зору ефективності витрат слід віддати постачальнику	Порівняти $R_{нтво1}$ та $R_{нтво2}$	Mehler Technologies GmbH, оскільки $153,92 > 81,98$	
Максимізацію прибутковості обороту із закупівлі забезпечує постачальник	Порівняти $R_{обз1}$ та $R_{обз2}$	Mehler Technologies GmbH, оскільки $12,21 > 11,78$	
Максимальну прибутковість товарообороту підприємство матиме при закупівлі товарів у постачальника	Порівняти $R_{то1}$ та $R_{то2}$	Mehler Technologies GmbH, оскільки $8,91 > 7,66$	

**Розрахунок ефективності комерційної угоди щодо закупівлі плівки
матової за критерієм досягнення цільової прибутковості товарообороту
ТОВ «Простір АРТ»**

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Ціна закупівлі (Цз), грн		10,6	8,6
Податковий кредит (ПК), грн	$ПК = \frac{Цз}{6}$, де Цз – ціна закупівлі	$\frac{10,6}{6} = 1,77$	$\frac{8,6}{6} = 1,4$
Ціна реалізації, грн		13,36	10,18
Податкове зобов'язання (ПЗ), грн	$ПЗ = \frac{Цр}{6}$, де Цр – ціна реалізації	$\frac{13,36}{6} = 2,23$	$\frac{10,18}{6} = 1,7$
Кількість, шт		54	162
Витрати реалізації товарів, грн	$Вр = МВ + ВОП + ЕСВ$	$0,72 + 3,17 + 1,16 =$ $= 5,06$	$18,14 + 74,38 + 27,3 =$ $= 119,81$
Сума матеріальних витрат(МВ), грн	$МВ = \frac{Цр * К * Рмв}{100}$, де Рмв – рівень матеріальних витрат,	$\frac{13,36 * 54 * 0,1}{100} = 0,72$	$\frac{10,18 * 162 * 1,1}{100} =$ $= 18,14$
Витрати на оплату праці, грн	$ВОП = \frac{Цр * К * Рвоп}{100}$ де Рвоп – рівень витрат на оплату праці,	$\frac{13,36 * 54 * 0,44}{100} = 3,17$	$\frac{13,36 * 162 * 4,51}{100} =$ $= 74,38$
Сума обов'язкових соціальних платежів (ЕСВ)	$ЕСВ = ВОП * 0,367$	$3,17 * 0,367 = 1,16$	$74,38 * 0,367 =$ $= 27,3$
ПДВ що підлягає сплату до бюджету	$ПДВ = (ПЗ - ПК) * К$	$(2,23 - 1,77) * 54 = 24,8$	$(1,7 - 1,4) * 162 =$ $= 42,66$
Витрати операційні (ВО), грн	$ВО = ТВ + Вр$	$15 + 5,06 = 20,06$	$45 + 119,81 = 164,81$
Прибуток до оподаткування (Пдо оп.), грн	$Пдо = (Цр - Цз)К - ПДВ - ВО$	103,96	48,49

Продовження додатку Е

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Чистий прибуток можливий (ЧПможл), грн	$ЧПможл = Пдо * 0,82$	$103,96 * 0,82 = 85,24$	$48,49 * 0,82 = 39,76$
Рентабельність товарообороту (Рто), %	$Рто = \frac{ЧПможл}{Цр * К} * 100$	$\frac{85,24}{13,36 * 54} * 100 = 11,67$	$\frac{39,76}{10,18 * 162} * 100 = 2,41$
Чистий прибуток цільовий (ЧПціл), грн	$ЧПціл = \frac{Птоціл}{100} * Цр * К$, де Пто – цільова прибутковість товарообороту(після оподаткування), %	$\frac{151}{100} * 13,36 * 54 = 108,9$	$\frac{36,36}{10,18 * 162} * 100 = 249,02$
Ціна закупівлі товарів цільова, грн	$Цз ціл = \frac{Обзціл}{К}$	$\frac{504,91}{54} = 9,35$	$\frac{998,95}{162} = 6,17$
Знижка, що дозволяє досягти цільову прибутковість (Знижка ціл), %	$Знижка ціл = 100 - \frac{Цзміл}{ЦзК} * 100$	$100 - \frac{9,35}{10,6} * 100 = 11,79$	$100 - \frac{6,17}{8,6} * 100 = 28,3$

**Розрахунок ефективності укладання комерційних угод щодо закупівлі
плівки білої глянцевої для печаті за критерієм забезпечення
конкурентоспроможності ціни реалізації товару ТОВ «Простір АРТ»**

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GbH	Постачальник Marine Fabrics
Ціна закупівлі (Цз), грн		9,90	7,80
Кількість одиниць товару (К)		32	30
Транспортні витрати (ТВ), грн		115	129
Матеріальні витрати у складі витрат операційних (МВ), грн	$МВ = Цз * К * \frac{Рмв}{100}$ де Рмв – рівень матеріальних витрат, % до обороту із закупівлі	$9,9 * 32 * \frac{0,1}{100} = 0,32$	$7,8 * 30 * \frac{0,1}{100} = 0,28$
Витрати на оплату праці (ВОП), грн	$ВОП = Цз * К * \frac{Рвоп}{100}$ де Рвоп – рівень витрат на оплату праці, % до обороту із закупівлі	$0,49 \frac{0,49}{100} = 1,55$	$7,8 * 30 * \frac{0,6}{100} = 1,39$
Єдиний соціальний внесок (ЕСВ), грн	$ЕСВ = ВОП * 0,367$	$1,55 * 0,367 = 0,57$	$1,39 * 0,367 = 0,51$
Витрати операційні (ВО), грн	$ВО = ТВ + ВОП + ЕСВ$	$115 + 0,32 + 1,55 + 0,57 = 117,44$	$129 + 0,28 + 1,39 + 0,51 = 131,19$
Чистий прибуток цільовий (ЧПціл), грн	$ЧПціл = \frac{ПОціл}{100} * Цз * К$ де ПОціл – цільова прибутковість обороту із закупівлі, %	$\frac{15}{100} * 9,9 * 32 = 47,52$	$\frac{15}{100} * 7,8 * 30 = 35,10$
Обсяг виручки від продажу товару для досягненн	$Вціл = \frac{ЧПціл}{0,82} + ВО + Цз * К$	$\frac{47,52}{0,82} + 117,44 + 9,9 * 32 = 497,13$	$\frac{35,1}{0,82} + 131,19 + 7,8 * 30 = 411,19$

я
цільового
прибутку(
Вціл), грн

Продовження додатку Ж

Показники	Алгоритм розрахунку	Постачальник Mehler Technologies GmbH	Постачальник Marine Fabrics
Ціна реалізації товарів цільова (Црціл), грн	$\text{Црціл} = \frac{\text{Вціл}}{K}$	$\frac{497}{32} = 15,55$	$\frac{411,99}{30} = 13,73$
Доцільність закупівлі товарів на підставі конкурентоспроможності ціни продажу	Ні, адже ціна реалізації товарів цільова більша, ніж середня ціна продажу, що склалася на ринку		
Необхідна ціна закупівлі товарів для отримання прибутку ті покриття витрат за конкурентоспроможною ціною (Цзнеобх), грн	$\text{Цзнеобх} = \frac{\text{Цринк} * K - \text{ВО} * \frac{\text{ЧПціл}}{0,82}}{K}$ де Цринк – ціна продажу, що склалася на ринку, грн	6,71	6,16
Витрати обігу для отримання цільового прибутку при конкурентоспроможній ціні реалізації та незмінності умов закупівлі (ВОціл), грн	$\text{ВОціл} = (\text{Цринк} - \text{Цз})K - \frac{\text{ЧПціл}}{0,82}$	15,36	81,9
Необхідне скорочення витрат операційних (НеобхВО),%	$\text{НеобхВО} = \frac{\text{ВО} - \text{ВОціл}}{\text{ВО}} * 100$	$\frac{117,44 - 15,36}{117,44} * 100 = 86,92\%$	$\frac{131,19 - 81,9}{131,19} * 100 = 37,57\%$

Розрахунки товарообороту для прогнозування товарних запасів на підприємстві торгівлі ТОВ «Простір АРТ» на 1й квартал 2019 р.

Виконаємо розрахунок періоду товарних запасів для товарної групи тентована фурнітура (Побортз_тент):

$$\text{Побортз_тент_1} = \frac{\text{ТЗ}}{\text{ТО}} \text{Д} = \frac{24,9}{178,00} 90 = 12,60 \text{ днів,}$$

де ТЗ – товарні запаси, тис. грн.

ТО – товарооборот бакалійної продукції, тис. грн.

Д – кількість днів у досліджуваному періоді.

$$\text{Побортз_тент_2} = \frac{\text{ТЗ}}{\text{ТО}} \text{Д} = \frac{26,7}{242,1} 90 = 9,91 \text{ днів,}$$

та

$$\text{Побортз_тент_3} = \frac{\text{ТЗ}}{\text{ТО}} \text{Д} = \frac{195,1}{23,2} 90 = 10,72 \text{ днів,}$$

Аналогічно розраховується значення періоду товарних запасів за іншими групами товарів: фурнітура для воріт та довари для спорту. Побортз_ворота_1=14,44 днів, Побортз_ворота_2= 9,48 днів, Побортз_ворота_3= 10,89 днів. Побортз_спорт_1= 14,40 днів, Побортз_спорт_2= 17,77 днів, Побортз_спорт_3= 34,23 днів.

Далі виконаємо розрахунок значення товарообороту на плановий період (ТОпл)

$$\text{ТО пл тент} = \text{ТОзв} \left(\frac{100 + \text{Тпрто_пл}}{100} \right) = 195,0 \left(\frac{100 + 0,37}{100} \right) = 195,81 \text{ тис. грн.}$$

де Тпрто_пл – прогнозний темп приросту товарообороту, %

ТОпл_ворота = 109,39 тис. грн. ТОпл_спорт = 25,57 тис. грн.

Також, отримаємо розрахунок планового періоду обороту товарних запасів (Побор_пл):

$$\begin{aligned} \text{Побор.пл.тент} &= \left(\frac{\text{Побор3} - \text{Побор1}}{n - 1} \right) + \text{Побор3} = \left(\frac{10,72 - 12,60}{3 - 1} \right) + 12,60 \\ &= 9,78 \text{ днів.} \end{aligned}$$

де Побор 1 – період обороту товарних запасів за 1-й період;

Побор 3 – період обороту товарних запасів за 3-й період;

Продовження додатку 3

n – кількість досліджуваних періодів.

Побор.пл_воріт = 9,12 днів, Побор.пл_спорт = 44,14 днів.

Тепер виконаємо розрахунки обсягів товарних запасів на плановий період (ТЗпл)

$$\text{ТЗпл тенти} = \frac{\text{ТОпл тенти} * \text{Побор пл тенти}}{90} = \frac{195,81 * 9,78}{90} = 21,28 \text{ тис. грн.}$$

ТЗпл.воріт = 11,08 тис. грн.; ТЗпл.спорт = 12,54 тис. грн.

Розрахунок товарних запасів у цілому по підприємству на плановий період(ТЗзагпл):

$$\text{ТЗзагпл} = \sum \text{ТЗпл} = 21,28 + 11,08 + 12,54 = 44,9 \text{ тис. грн.}$$

Використавши метод середнього абсолютного приросту ми отримали розрахунки стосовно товарних запасів по товарних групах. Заплановані товарні запаси на наступний квартал по трьом товарним групам дорівнюють 44,9 тис. грн.