

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ О. М. Петухова
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Товарознавство і торговельне підприємництво»

на тему:« Управління закупівельною діяльністю магазинів роздрібною мережі»»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи 8

Круш Анна Ігорівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Ткачук Світлана Валеріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Драган Олена Іванівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Освітня програма «Товарознавство і торговельне підприємництво»

(назва)

**Завідувач кафедри
маркетингу**

Петухова О.М.

«30» жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Круш Анна Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління закупівельною діяльністю магазинів роздрібною мережі»

керівник роботи Ткачук С.В. к.е.н, доц

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “19” жовтня 2020 року № 843-КС;

2. Строк подання здобувачем роботи 30 січня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ "САВ-Дістрибьюшн"

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади організації закупівельної діяльності підприємства.

Розділ 2. Дослідження закупівельної політики ТОВ «САВ-Дістрибьюшн»

Розділ 3. Розробка пропозицій та обґрунтування заходів щодо вдосконалення закупівельної політики підприємства ТОВ "САВ-Дістрибьюшн"

список літератури, висновки, додатки.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 9 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи	до 28.09.2020 р.	виконано
2	Написання розділу 1	до 18.11.2020 р.	виконано
3	Робота над розділом 2, розділом 3	до 28.12.2020 р.	виконано
6	Завершення розділів 2 та 3	до 15.01.2021 р.	виконано
7	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 20.01.2021р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.01.2021 р.	виконано
9	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу Кафедри	до 30.01.2021 р.	виконано
10	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 03.02.2021 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	15.02.2021 р.	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

А.І. Круш
(прізвище та ініціали)

С.В. Ткачук
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема даної роботи представляє великий інтерес, тому що закупівельна діяльність підприємства є одним з головних елементів в структурі політики підприємства. Закупівельна діяльність показує напрям розвитку підприємства та формує його мету та цілі.

Кваліфікаційна робота складається з 69 сторінок, вступу, 3 розділів, 18 таблиць, 9 рисунків, висновку, списку використаної літератури.

Під час виконання кваліфікаційної роботи використовувались загально наукові методи дослідження: аналіз, порівняння, узагальнення. Для дослідження особливостей формування закупівельної діяльності ТОВ "САВ-Дістрибьюшн" було застосовано метод ABC-XYZ аналізу.

Об'єктом дослідження виступає процес формування закупівельної діяльності підприємства ТОВ "САВ-Дістрибьюшн".

Метою роботи є дослідження особливостей формування закупівельної діяльності ТОВ "САВ-Дістрибьюшн" та напрямки його вдосконалення.

Ключові слова: закупівля, закупівельна діяльність, канали розподілу, ABC-XYZ аналіз, асортимент, матриця, товар.

ABSTRACT

The topic of this work is of great interest, because the procurement activities of the enterprise is one of the main elements in the structure of enterprise policy. Procurement activity shows the direction of development of the enterprise and forms its purpose and goals.

Qualification work consists of 69 pages, introduction, 3 sections, 18 tables, 9 figures, conclusion, list of references.

During the qualification work, general scientific research methods were used: analysis, comparison, generalization. The ABC-XYZ method of analysis was used to study the peculiarities of the formation of procurement activities of SAV-Distribution LLC.

The object of the study is the process of formation of procurement activities of the company LLC "SAV-Distribution".

The purpose of the work is to study the peculiarities of the formation of procurement activities of SAV-Distribution LLC and the directions of its improvement.

Keywords: procurement, purchasing activity, distribution channels, ABC-XYZ analysis, range, matrix, product.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та зміст закупівельної діяльності.....	9
1.2. Поняття асортименту та його види. Чинники, що визначають асортимент продукції.....	12
1.3. Організація та управління міжнародною закупівельною діяльністю.....	19
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ "САВ-ДІСТРИБЬЮШН".....	29
2.1. Сучасні тренди розвитку торговельних мереж в Україні.....	29
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	33
2.3. Оцінка закупівельної політики підприємства.....	45
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН».....	54
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управління закупівельною діяльністю магазинів роздрібною мережі ТОВ «Сав-Дістрибьюшн».....	54
3.2. Впровадження заходів, щодо вдосконалення управління закупівельною діяльністю магазинів підприємства та оцінка результатів.....	56
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники підприємства	59
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. З переходом до ринку усе більшого значення набуває закупівельна діяльність торговельного підприємства. Вона є неодмінною умовою його ефективної роботи і розвитку. Закупівельну діяльність торговельного підприємства варто розглядати в ув'язуванні з зовнішнім середовищем, що охоплює широкий спектр економічних і соціальних питань. Вона повинна базуватися на національній моделі формування ринку, економічних факторах і ринкових відносинах, що складаються. Інакше кажучи, закупівельна діяльність визначається реаліями сучасної економіки.

Уміння грамотно, а головне, ефективно торгувати — це тонке мистецтво, у якому покладатися лише на невеликий практичний досвід, здоровий глузд і інтуїцію зараз уже недостатньо. Процес насичення споживчого ринку товарами і зростання конкуренції зажадають від тих, хто недавно влився в цей бізнес і хоче надовго в ньому залишитися, глибоких і всебічних знань його основ у розрізі різних аспектів торгової діяльності.

В процесі торгівельної діяльності виникає необхідність забезпечення оптимального процесу обігу товарів. Забезпечити оптимальний товарооборот торговельного підприємства можна за рахунок вчасних та ефективних комерційних зв'язків з постачальниками.

Сьогодні досить чітко прослідковуються зростаючі вимоги до ринку закупівель, що представляють постачальники продукції. За умов ринкових відносин відповідним чином з'єднане воедино придбання потрібного товару, необхідної якості, у встановлений термін постачання, за прийнятною ціною й у надійного постачальника. Визначений вплив на ринок закупівель робить перехід від ринку продавця до ринку покупця, що супроводжується істотними змінами в стратегії виробництва і реалізації продукції.

Саме тому тема дипломної роботи “ Управління закупівельною діяльністю магазинів роздрібною мережі ” є досить актуальною.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування закупівельної діяльності підприємства ТОВ "САВ-Дистрибьюшн".

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних інструментів закупівельної політики як засобів покращення діяльності підприємства ТОВ "САВ-Дистрибьюшн" щодо закупівлі.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності торговельного підприємства ТОВ "САВ-Дистрибьюшн" в сучасних економічних умовах в Україні.

Методами дослідження Серед основних методів дослідження, що використовуються для досягнення мети та вирішення основних цілей дослідження, були такі: індукція та дедукція (при вивченні теоретичних аспектів збільшення збутової діяльності компанії), синтез та порівняльний аналіз (при аналізі економічних та фінансових результати діяльності компанії та її збутової діяльності) статистичне та якісне порівняння (при аналізі динаміки ключових фінансових показників), метод групування, статистичні методи, метод аналізу сценаріїв (при формуванні можливостей для збільшення збутової діяльності компанії) .

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Основний обсяг роботи – 61 сторінки, який містить 18 таблиці, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст закупівельної діяльності

Діяльність будь-якого підприємства як державного, так і приватного сектора залежить від наявності сировини, матеріалів, товарів і послуг, якими його забезпечують інші підприємства. Постачальницька діяльність спрямована на те, щоб підприємство отримувало необхідну за якістю та кількістю сировину, матеріали, товари та послуги в потрібний час, в потрібному місці, від надійного постачальника, своєчасно відповідало за своїми зобов'язаннями, з хорошим обслуговуванням і за вигідною ціною. Здійснення постачання (закупівель) – одна з найважливіших функцій в кожній фірмі.

На думку А. М. Гаджинського, закупівельна логістика – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами [12, с. 143]. Дещо розширили поняття логістики закупок Л. В. Балабанова та А. М. Германчук. Вони розглядають її не лише як управління матеріальними, але й управління інформаційними потоками, від постачальника до підприємства, яке повинно забезпечувати економічну ефективність [8, с. 74]. Будь-яке підприємство, як виробниче, так і торгове, має службу, здійснює закупівлю, доставку і тимчасове зберігання сировини, напівфабрикатів і товарів.

Організація закупівельної діяльності передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на планування закупівельної діяльності та документування потреб у продукції, придбання якої необхідно для функціонування фірми, видачу дозволів на проведення закупівель, організацію пошуку, вибору постачальників і прийняття рішень про укладання з ними закупівельних договорів, інформаційне забезпечення зазначених ділових процесів.

Організація закупівельної діяльності передбачає участь організатора у визначенні цілей і перспектив, плануванні та узгодженні майбутніх робіт, постановці поточних завдань, керівництві виконанням, координації дій відповідальних осіб, оформленні результатів виконаної роботи, а також контролі за даними заходами.

Закупівельна логістика є однією з основних логістичних підсистем і вивчає процес руху сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин з ринку закупівель до складів підприємства.

Закупівельна діяльність будь-якого підприємства, включає в себе:

- вивчення і прогнозування купівельного попиту;
- виявлення і вивчення джерел надходження і постачальників товарів;
- організацію господарських зв'язків з постачальниками товарів, включаючи розробку і укладання договорів постачання;
- організацію обліку та контролю за ходом виконання договірних зобов'язань.

Планування закупівельної діяльності складається з наступних етапів:

- збір інформації;
- аналіз потреби і можливостей (постачальника і покупця);
- вибір стратегії закупівлі (форм товаропостачання);
- визначення методу закупівель;
- оперативні рішення, пов'язані з процесом товаропросування;
- контроль;
- аналіз ходу виконання плану;
- коригування плану.

Управління закупівлями є важливою складовою логістичного менеджменту, що дозволяє підприємству отримати додаткові конкурентні переваги за рахунок ефективного використання оборотних коштів. Управління закупівлями характеризують як окрему галузь знань персоналу компанії, яку треба розвивати і нарощувати. Лайсонс К., Джіллінгем М. у своїй роботі вказують, що управління закупівлями – це забезпечення організації продукцією заданої якості та кількості з

правильного джерела, доставленої вчасно, в потрібне місце за правильну ціну [27, с.10].

Метою закупівельної логістики є задоволення потреб виробництва в сировині, матеріалах, напівфабрикатах із максимальною ефективністю [28, с. 51; 45, с. 41]. Її досягнення залежить від вирішення окремих завдань (Рис. 1.1.).

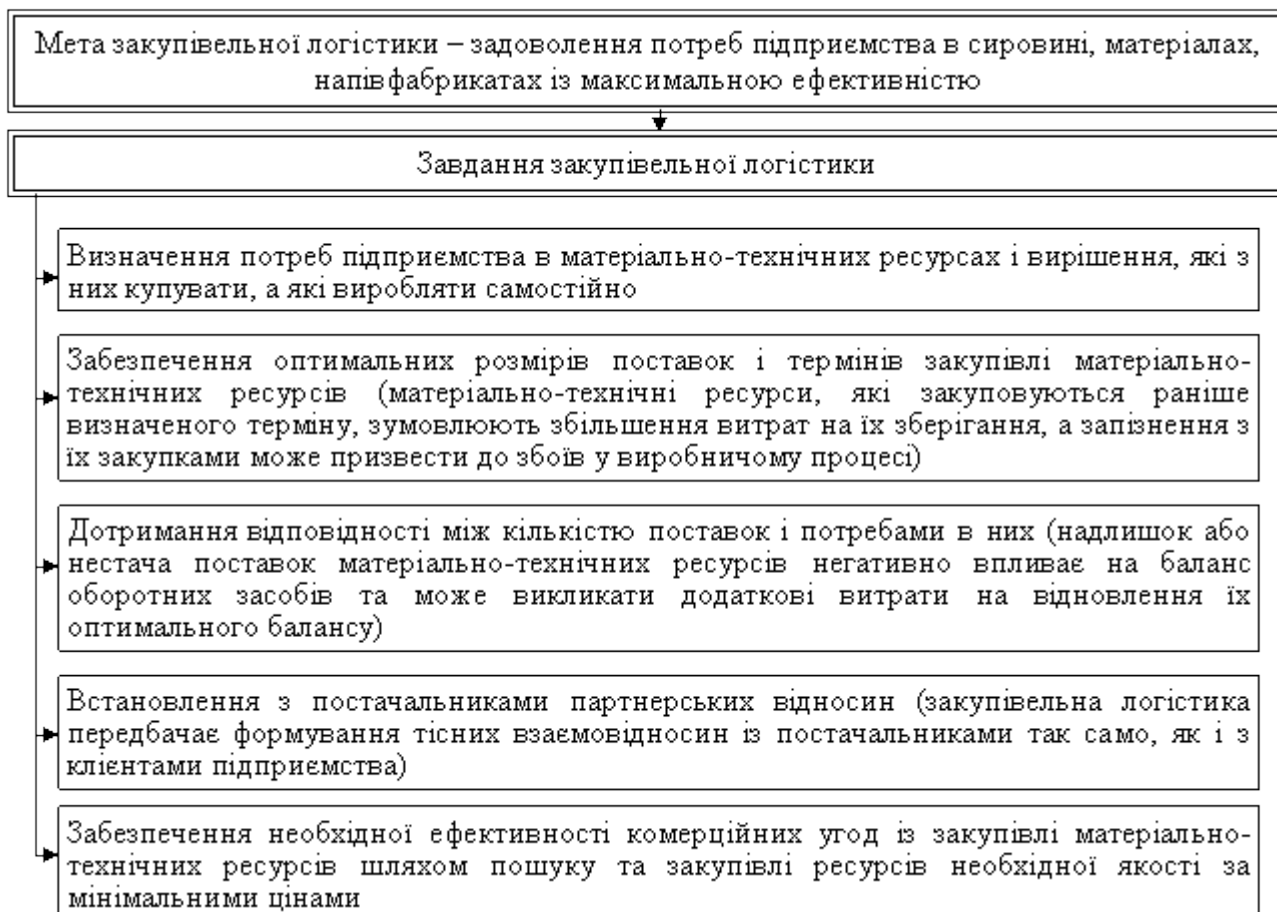


Рис. 1.1. Мета й завдання закупівельної логістики

Інформація подана на Рис. 1.1. систематизована на підставі [11, с. 58–59; 28, с. 51–52; 29, с. 6–7; 45, с. 41].

Функціями закупівельної логістики є процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання у взаємодії з транспортною, складською логістикою та логістикою запасів.

Класичний перелік завдань, розв'язуваних при управлінні закупівлями:

- моніторинг товарних залишків на складах компанії. Для виробничих компаній певні запаси сировини, напівфабрикатів, матеріалів є гарантією забезпечення безперервності виробництва;
- визначення потреби в закупівлі товару. Класифікація товарно-матеріальних цінностей на підставі вартості товару і числа його найменувань, а також виділення значущих товарів для виробництва і реалізації;
- визначення періодичності і оптимального обсягу закупівлі, з урахуванням формування необхідного страхового запасу та ймовірності зриву поставки;
- визначення оптимального рівня закупівельних цін;
- вибір постачальників для забезпечення закупівлі необхідного асортименту товарів. Увага має бути приділена якості поставленого товару, закупівельної ціні, наявності у постачальника програм гнучкого ціноутворення, територіальним розташуванням постачальників;
- коригування плану закупівель у разі зриву поставок;
- моніторинг руху товару від постачальника на склади компанії;
- контроль стану взаєморозрахунків з постачальниками.

На підставі вищевикладеного, можна стверджувати, що закупівельна діяльність це сфера що досить динамічно розвиває комерційну роботу промислового підприємства. Правильна організація закупівельної діяльності дає отримання ринкових цін на продукцію що закуповується (товари, роботи і послуги), отже, економічно обґрунтовану собівартість; підвищення ефективності використання коштів, призначених на закупівлі; підвищення інвестиційної привабливості підприємства та поліпшення іміджу.

1.2. Поняття асортименту та його види. Чинники, що визначають асортимент продукції

Набір товарів, пропонованих підприємством-виробником на ринку, називають асортиментом.

Номенклатура, чи товарний асортимент, – це вся сукупність виробів, що випускаються підприємством. Вона включає різні види товарів. Вид товару ділиться на асортиментні групи (типи) відповідно до функціональних особливостей, якості, ціни. Кожна група складається з асортиментних позицій (різновидів чи марок), які утворюють нижчий щабель класифікації.

Товарний асортимент, згідно з Котлером Ф., – це група товарів, тісно пов'язаних між собою або в силу схожості їх функціонування, або в силу того, що їх продають одним і тим же групам клієнтів, або через одні й ті ж типи торгових закладів, або в рамках одного і того ж діапазону цін [23].

Широкий асортимент дозволяє диверсифікувати продукцію; орієнтуватися на різні вимоги споживачів і стимулювати здійснення покупок в одному місці. Одночасно він вимагає вкладення ресурсів і знань у різні категорії продукції. Глибокий асортимент може задовольняти потреби різних купівельних сегментів по одному товару; максимізувати використання місця в торговельних точках; перешкоджати появі конкурентів; пропонувати діапазон цін і стимулювати підтримку дилерів. Однак він також збільшує витрати на підтримку запасів, модифікацію продукції та виконання замовлень. Крім того, можуть виникнути певні труднощі у диференціації між двома схожими асортиментними позиціями. Зазвичай порівнюваним асортиментом легше керувати, ніж непорівнюваним. Він дозволяє підприємству спеціалізуватись в сфері маркетингу і виробництва, створювати міцний образ і забезпечити стабільні відносини в каналах збуту. Проте надмірна концентрація може зробити підприємство вразливим перед погрозами з боку зовнішнього середовища, коливань у збуті, уповільнення росту потенціалу в силу того, що весь упор робиться на обмежений асортимент товарів.

Номенклатура буквально означає перелік імен. Таким чином, номенклатура продукції – це перелік найменувань виробленої підприємством продукції. Що стосується товарної номенклатури, то це перелік груп товарів, пропонованих конкретним продавцем. Продавець же може пропонувати покупцям продукцію одного чи багатьох виробників, залучаючи номенклатуру продукції кожного з них у повному обсязі або частково. Номенклатура як економічна категорія має

укрупнений характер. Мова може йти, наприклад, про чоловіче, жіноче або дитяче взуття, про спальні або столові гарнітури, про телевізори або магнітофони, про карамель чи шоколад. По суті це асортиментні групи, а номенклатура продукції являє собою перелік асортиментних груп продукції або товарів.

Асортимент продукції буквально означає підбір предметів, сукупність їх найменувань за якими-небудь ознаками. З цієї точки зору асортимент може бути простим або складним, вузьким або широким. Така класифікація передбачає виділення груп однорідної продукції або товарів за ознакою виду, сорту, марки і т.п. Формуються асортиментні групи, в межах яких предмети мають певну схожість. І також можна розрізнити асортимент продукції (що виробляється підприємством) і асортимент товарів (що пропонується споживачам цього продавця).

Груповий асортимент товарів показує перелік укрупнених товарних груп, що складають номенклатуру товарів. Так, у продовольчому магазині можуть продаватися гастрономічні та бакалійні продукти, а в магазині спорттоварів – літній і зимовий спортивний інвентар.

Видовий асортимент товарів відображає наявність у групі товарів ряду видів. Наприклад, у складі молочних продуктів можуть бути представлені кефір, вершки, сир і т.п. Чоловіче взуття включає такі поняття як чоботи, черевики, туфлі, босоніжки.

Внутрішньовидовий асортимент товарів являє різновиди продукції, розподіл виду на частини. Так, сир може бути різного ступеня жирності, самовари – різної місткості, взуття – різного фасону, тканини – різного забарвлення і т.п. Внутрішньовидовий асортимент товарів може мати різну глибину розвитку, деталізації. У цьому сенсі можна говорити про ступінь складності асортименту. Наприклад, лікарські препарати, що застосовуються при певному захворюванні людини, можуть бути представлені засобами для зовнішнього або внутрішнього вживання, у вигляді таблеток або рідин, мати різну фасовку, упакування і т.п.

У відношенні промислових підприємств встановлюється виробничий асортимент продукції, стосовно торговельних підприємств – торговий асортимент товарів. Перший з них відображає спеціалізацію підприємства і служить підставою для укладення договорів поставки. У другому випадку

складаються підстави судити про масштаби можливостей торговельного підприємства задовольняти потреби населення, розрізняють спеціалізовані і універсальні торговельні підприємства.

З повною підставою викладені положення про номенклатуру і асортимент продукції можуть бути віднесені до виконання робіт і надання послуг, щодо яких також виділяються групи, види, підвиди продукції.

Планування номенклатури й асортименту продукції може і повинно базуватися на знанні підприємцем потреб ринку і його стану. Таке знання досягається в результаті здійснення діяльності, що отримала назву маркетингу. Використовується безліч визначень, присвячених маркетингу в різний час і різними авторами. У сукупності всі вони, незважаючи на різноманіття формулювань, зводяться до одного судження – вивчення ринку, аналіз попиту, прогнозу продажів, забезпечення найбільш повного задоволення суспільних потреб. Задоволення ж, у свою чергу, досягається розробкою і виробництвом нових товарів, налагодженням комунікацій збуту продукції, створенням служб сервісу, які супроводжують процес використання товару.

Товарний асортимент включає окремі види товарів.

Вид товару ділиться на асортиментні групи відповідно до функціональних особливостей, якості і ціни. Наприклад, книжкові видання можуть бути розділені на наступні асортиментні групи: наукова література, науково-популярна, виробнича і інструктивна, навчальна, програмна і методична, художня, дитяча, офіційно-документальна, довідкова, суспільно-політична література.

Кожна асортиментна група складається з асортиментних позицій, які є найпростішою одиницею структури. наприклад навчальна література ділиться на підручники і навчальні посібники.

Товарний асортимент характеризується широтою (кількістю асортиментних груп), глибиною (кількістю позицій у кожній асортиментній групі) і порівнюваністю (співвідношенням між запропонованими асортиментними групами з погляду спільності споживачів, кінцевого використання, каналів розподілу і цін).

Формування асортименту – проблема підбору конкретних товарів, їх окремих серій, визначення співвідношень між «старими» і «новими» товарами, товарами одиничного і серійного виробництва, «наукомісткими» і «звичайними» товарами, упредметненими товарами, ліцензіями та «ноу-хау». При формуванні асортименту виникають проблеми встановлення цінової політики, вимог до якості товару, визначення гарантій і рівня сервісного обслуговування та ін. Важливо також визначити, чи збирається виробник відігравати роль лідера у створенні принципово нових видів продуктів чи змушений слідувати за іншими виробниками.

Формуванню асортименту передують розробка підприємством асортиментної концепції. Це ціленаправлена побудова оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого – необхідність забезпечити найбільш ефективно використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів з тим, щоб виробляти вироби з низькими витратами.

Формування асортименту, як будь-який торгово-технологічний процес, знаходиться під впливом ряду факторів. Умовно їх можна розділити на фактори, на які торговельне підприємство не може істотно вплинути, але повинно їх враховувати, і фактори, які повною мірою залежать від самого торговельного об'єкта (табл. 1.1).

До першої групи відносяться фактори, які не залежать від торгової організації: соціальні, економічні, демографічні, національно-побутові, природно-кліматичні, науково-технічні й т.д. До другої групи належать фактори, що залежать від самої організації торгівлі: тип і розмір магазину, кваліфікація кадрів, рівень організації комерційної діяльності з формування торгового асортименту, ступінь використання нових технологій, торгових площ, наявність інших роздрібних підприємств в зоні діяльності й т.д.

Основні фактори, які впливають на формування асортименту

Фактори, на які торговельне підприємство не може істотно вплинути	Фактори, які повною мірою залежать від самого торговельного об'єкта
Соціальні (структурний склад населення, рівень освіти та культури)	Формат магазину
Економічні (доходи населення, рівень роздрібних цін)	Розмір торгової площі
Демографічні (статевіковий, професійний склад населення, склад сімей)	Кваліфікація кадрів
Національно-побутові (традиції, звичаї, релігія)	Рівень організації комерційної діяльності з формування торгового асортименту
Природно-кліматичні (географічне розташування, кліматичні умови)	Транспортні зв'язки між населеними пунктами
Науково-технічні (рівень розвитку науково-технічного прогресу, стан науки, інновація виробництва та ін.);	Наявність інших роздрібних підприємств в зоні діяльності
Сезонність споживання і виробництва окремих продуктів	Товарна пропозиція та взаємозамінність товарів
Мода	Комплексність попиту

Питання формування асортиментної політики підприємств підіймаються різними авторами переважно з точки зору маркетингового управління або організації роботи торговельного підприємства. Так, Салліваном М. і Едкоком Д. досліджено чинники, що впливають на даний процес [34]; Снегірьовою В., Сисоевою С. і Бузуковою К. розроблено засади категорійного управління асортиментом [54-55]; багато праць присвячено методології управління асортиментом: як правильно виділяти категорії, на що необхідно звертати увагу при ціноутворенні й викладанні товару, які товари та в яких пропорціях повинні входити в асортиментну матрицю.

Асортиментна політика підприємства роздрібною торгівлі передбачає побудову оптимальної асортиментної моделі магазину і збереження його позицій на ринку. Асортиментна модель магазину – це рухлива асортиментна структура товарів, здатна змінюватися адекватно зміні середовища діяльності організації торгівлі, забезпечувати її рентабельну роботу і створювати необхідний запас конкурентної міцності [33]. Вона відображає сукупність товарів, систематизованих і об'єднаних за ознаками, що відповідають цілям і функціям конкретних форматів роздрібних торговельних підприємств. Формуючи конкурентоспроможну асортиментну модель, торговець враховує свої потенційні можливості, можливості постачальників, стратегії конкурентів й інші важливі чинники. Для того, щоб досягти бажаного рівня частки ринку і прибутковості, необхідно обрати таку асортиментну модель, яка б задовольняла потреби покупців на високому рівні та давала б можливість фірмі отримати достатній прибуток. Можна виділити наступні моделі, які використовують роздрібні торговельні мережі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Види асортиментних моделей

Вибір асортиментної моделі та управління асортиментом проводиться

виходячи з сегментування ринку. Адже головною метою комерційної стратегії торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання є визначення набору товарів, найбільш бажаних для обслуговування сегментів ринку. Кожен товар повинен бути орієнтований на конкретного споживача і тому основою асортиментної політики являється сегментація ринку. Сегментація ділить ринок на окремі групи споживачів залежно від їх потреб в певних товарах, очікувань і особливостей поведінки, на яких доцільно будувати асортиментну політику. Задовольнити потреби в товарі всіх без винятку споживачів досить складно, так як вони різні у своїх вимогах до товару, ціни та обслуговування. Проте потенційних покупців можна об'єднати в певні групи за деякими ознаками. Щоб краще дізнатись про свого покупця, його потрібно сегментувати не лише за статевою ознакою, віком чи рівнем доходів. Краще проводити сегментацію за особливостями поведінки споживача та з урахуванням його потреб.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції перемогу отримає торговельне підприємство, яке запропонує споживачам асортимент товарів, який буде задовольняти їхні потреби кращим чином, ніж це зроблять конкуренти. Саме тому вивчення потреб потенційних та наявних споживачів являється першочерговою задачею підприємства. Потреби людини так само різноманітні, як різноманітна сама людська природа. Вони змінюються і розвиваються з розвитком самої людини та матеріального виробництва. Тому таке явище як “еволюція споживача” неминуче, адже людина завжди купувала, купує і буде купувати для себе різноманітні блага.

1.3. Організація та управління закупівельною діяльністю підприємства

Забезпечення ефективності здійснення закупівельної діяльності обумовлена дослідженням питань її організації.

Апопій В. В. у своїй роботі [7] визначає, що організація 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.

Найбільш вагомими концептуальними питаннями організації закупівельної діяльності, рішення щодо яких мають бути прийняті та враховані в процесі управління нею, на погляд Лігоненко Л.О, є наступні [32 с. 183-185]:

- ступінь самостійності торговельного підприємства в здійсненні закупівельної діяльності – самостійне здійснення або передача на аутсорсинг. Як свідчить міжнародний досвід, не завжди доцільно і економічно вигідно займатися закупівельною діяльністю самостійно. Виконання її на умовах договору та за плату спеціалізованою закупівельною організацією надасть можливість сконцентрувати увагу на головному бізнес-процесі – продажу товарів, а отже, здійснювати його найбільш професійно та ефективно.

- ступінь формалізації закупівельної діяльності (в разі прийняття рішення щодо самостійності її проведення). На рівні підприємства можуть використовуватися різні моделі проведення закупівель. Залежно від ступеню формалізації цієї функції прийнято виділяти формальний (закупівля є окремою функцією апарату управління, тому для її виконання створюється спеціальний відділ) та неформальний підхід (один і той самий персонал займається мерчандайзингом і іншими задачами роздрібної торгівлі) до здійснення закупівельних операцій.

- ступінь централізму в здійсненні закупівельної діяльності (для мережевого ритейлу). Мають місце такі альтернативи: 1) централізована закупівля, при якій усі рішення щодо закупівлі приймаються головним офісом; 2) децентралізована закупівля, при якій рішення щодо закупівлі приймається на локальному чи регіональному рівні; 3) комбінований спосіб, який дозволяє отримати синергію позитивів, притаманних першим двом варіантам.

– рівень спеціалізації фахівців закупівельного підрозділу (в разі прийняття рішення щодо самостійної закупівлі). В універсальному закупівельному підрозділі один чи декілька закупівельників здійснюють закупівлю усіх необхідних товарних ресурсів. У спеціалізованому підрозділі кожен закупівельник відповідає за певну категорію товару. Перевагами такого підходу є краще знання відповідного сегменту ринку, недоліками – збільшення витрат в зв'язку з наявністю додаткового персоналу.

– ступінь функціонального відокремлення закупівельної діяльності. Альтернативами тут є: 1) концепція закупівлі, яка передбачає, що функція закупівлі товарних ресурсів відокремлена від інших торговельно-оперативних операцій, здійснюється на «замовлення» відділу продажів, при цьому фахівці, що займаються цією діяльністю відповідають лише за здійснення закупівель; 2) концепція мерчандайзингу та категорійного менеджменту, яка передбачає, що функція закупівлі товарів не є спеціалізацією працівників, які її здійснюють, оскільки вони є відповідальними за весь процес від закупівлі до продажу товарів і виконують поряд з закупівлею товарів усі інші функції, необхідні для його успішного продажу.

– тип фінансування закупівельної діяльності, тобто перелік та структура джерел фінансування закупівельних операцій: власний закупівельний капітал, банківські кредити чи товарні кредити постачальників

– регламент закупівельного процесу та механізми мінімізації збитків в процесі закупівельної діяльності. Розробка регламенту закупівельного процесу є вкрай необхідною з врахуванням масштабів збитків, які може завдати торговельному підприємству неефективна діяльність закупівельників або їх шахрайство.

Основна проблема, яка постає перед підприємствами в процесі здійснення закупівельної діяльності – це пошук оптимальних способів і джерел купівлі та доставки продукції. Вирішення цієї проблеми забезпечується за допомогою двох типів завдань [15, с.112-114].:

1) завдання інформаційного характеру – визначення власних потреб в ресурсах, пошук наявних ресурсів в межах власного підприємства, дослідження ринків сировини, матеріалів і напівфабрикатів з метою виявлення найкращих джерел задоволення власних виробничих потреб;

2) завдання, які спрямовані на прийняття рішень і оцінку їх результативності – підготовка і підписання договорів про постачання продукції, а також управління процесом постачання.

Таким чином, до основних функцій закупівельної діяльності відносять: пошук продуктів і послуг, які краще придбати, а також пошук, оцінка і виявлення кращих постачальників, цін, способів доставки придбаних продуктів і послуг, і звичайно ж реалізацію закупівлі та контроль за її здійсненням [15, с.115].

За своєю економічною природою закупівлі є оптовим або дрібнооптовим товарообігом, здійснюваним торговельними підприємствами з метою подальшого перепродажу придбаних товарів.

Що стосується процесу міжнародних закупівель, то він є досить складним. Основна його функція полягає в підтримці відносин з продавцем за кордоном для того, щоб обидві сторони могли спільно розробляти продукт для кінцевого споживача. Цей взаємозв'язок є ключовим фактором для забезпечення успішних поставок продукції з закордону і спонукає експортера інвестувати в продукцію або послуги імпортера відповідно до узгодженої специфікації та стандартом.

Міжнародні закупівлі та їх методологія широко охоплює такі види діяльності [4, с.7-8]:

– ідентифікація постачальників за допомогою маркетингових досліджень, внутрішньої дискусії та інших джерел, включаючи законодавство, специфікацію продукту чи послуги та стандарти разом з обсягом і необхідною якістю;

– виявлення найбільш слухних постачальників, шляхом використання всіх доступних засобів, включаючи торгові каталоги, виставки і кіберпростір (наприклад, Інтернет);

– розробка плану переговорів з кращими постачальниками, який охоплює специфікацію продукту, відповідність міжнародним та національним стандартам, ціни, доступність, умови продажу – Інкотермс 2010 – міжнародні платіжні угоди (акредитив, відкритий рахунок, документарне інкасо), найменування перевізника, страхові та експортно-імпортні документи, а також терміни поставки;

– активізація контракту в рамках мережі поставок покупців щодо дати, місця поставки, кількості, порядку фінансування з банком-емітентом покупця і обробка імпортно-митної документації у відповідності з договором купівлі-продажу, Інкотермс 2010, UCP 600 і документарними інкасо;

– відстеження вантажу протягом усього транзиту в режимі on-line;

– прийняття товару і проведення будь-якої оцінки товару – затримок транзиту, відшкодування збитків, порядок оплати, включаючи валюту, митне оформлення ввезення і т. д.

Слід враховувати, що існують певні ризики здійснення міжнародних закупівель:

1) Ризик безпеки: багато країн, що розвиваються, та які визначають низьку вартість постачання в контексті міжнародних закупівель, підлягають політичній невизначеності або навіть внутрішньополітичним сутичкам, що може призвести до збою у роботі підприємств.

2) Ризик витрат: в процесі здійснення компаніями міжнародних закупівель, можуть виникнути приховані витрати, пов'язані з різними культурами та різними часовими поясами. Крім того, моніторинг міжнародних виробників – тривалість пошуку та отримання інформації про постачальника – також несе за собою значні витрати.

3) Ризик якості. Міжнародні закупівлі можуть привести до проблеми якості, яка може завдати шкоди бренду і призвести до величезних фінансових стягнень.

4) Ризик інтелектуальної власності: власні знання в області дизайну, техніки, матеріалів та інших елементів можуть бути розповсюджені. Отже, підприємства мають бути готові до ризику втрати інтелектуальної власності.

При плануванні та проведенні закупівель товарів необхідно [57]:

- враховувати купівельний попит на товари, що купуються;
- враховувати пропозицію виробників і продавців на ці товари;
- орієнтуватися на ціну товару, що відповідає діючій ринковій кон'юнктурі;
- впливати на виробників і оптових продавців товару у напрямі кращого обліку ними купівельного попиту;
- враховувати інтереси торговельного підприємства щодо організації прибуткової торгівлі;
- враховувати необхідність формування торгового асортименту товарів;
- діяти відповідно до розробленої стратегії комерції.

Розглянемо основні етапи в типовій ситуації здійснення нової закупівлі.

Виділяють шість етапів організації здійснення закупівель [24]:

1. Усвідомлення потреби полягає в тому, що хтось із працівників компанії виявляє якусь проблему або потребу, яку можна задовольнити за допомогою придбання товару або послуги: придбання нового обладнання і матеріалів для випуску нового товару; запасні частини для ліквідації поломки якого-небудь механізму. Усвідомлення потреби відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

2. Загальний опис потреби передбачає визначення покупцем основних характеристик і необхідної кількості товару. Для визначення характеристик складних виробів покупець може залучати інженерів, консультантів або персонал, що безпосередньо користується або експлуатує ці вироби. На цьому етапі досвідчений маркетолог допомагає покупцеві сформулювати потреби, а також надає йому інформацію про характеристики свого товару.

3. Оцінка характеристик товару полягає в розробці переліку технічних характеристик (специфікації) товару за допомогою функціонально-вартісного аналізу. Фахівці обирають оптимальне поєднання якостей товару і складають специфікації. Продавці також можуть використовувати вартісний аналіз як інструмент для залучення нових клієнтів. Якщо продавець покаже покупцеві кращий спосіб виробництва якого-небудь товару, то він перетворить ситуацію звичайної повторної закупівлі в ситуацію нової закупівлі і, таким чином, отримає нового клієнта.

4. Пошук та вибір постачальників здійснюється шляхом вивчення кваліфікованих постачальників з метою обрання найкращих. Сьогодні все більше компаній використовують Internet для пошуку постачальників. Це якоюсь мірою зрівняло можливості одержання гарного замовлення великих і малих підприємств, які розміщують інформацію про свою продукцію за символічну плату на відповідних спеціалізованих сайтах.

Чим новіший товар, що купується, чим вища його складність і ціна, тим більше часу потрібно на добір постачальників. Завдання постачальника полягає в тому, щоб потрапити в основні довідники і завоювати бездоганну репутацію на ринку.

Пошук постачальників може відбуватись за допомогою наступних методів [9, с.114]:

- оголошення конкурсу (тендера): проводиться, якщо передбачається закупівля сировини, матеріалів, комплектуючих на велику грошову суму або налагодження довгострокових зв'язків між постачальником чи споживачем;
- вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації і т.п.;
- відвідування виставок і ярмарків;
- листування і особисті контакти з можливими постачальниками.

Після складання переліку потенційних постачальників з метою вибору прийнятних продавців відбувається їх аналіз за обраними критеріями, наприклад, такими як своєчасність та якість постачання; надійність постачання; віддаленість постачальника від споживача; терміни виконання замовлень; періодичність

постачань; умови оплати; мінімальний розмір партії товару; можливість отримання знижки; частка постачальника у покритті витрат; повнота асортименту; умови розподілу ризиків; наявність сервісного обслуговування; рекламна підтримка; репутація постачальника; фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін. Вибір критеріїв за якими відбувається аналіз залежить від специфіки підприємства, сфери діяльності, яку воно представляє [9, с.115].

Безпосередньо вибір постачальника здійснюється членами закупівельного комітету, які вивчають пропозиції, що надійшли від постачальників, і обирають одного або кількох з них. Члени закупівельного комітету оцінюють постачальників за цими та іншими якостями і обирають кращих.

Вибираючи постачальників, закупівельні комітети приймають рішення про їх кількість. Робота з одним та кількома постачальниками має свої недоліки та переваги. Можна працювати з кількома постачальниками, щоб домогтися постачання товарів необхідної якості і знижок, щорічно домовлятися про умови продовження контрактів і змінювати обсяги замовлень у різних постачальників. А можна скоротити кількість постачальників до одного (так, використання сировини, одержуваної з одного джерела, не тільки забезпечує безперервність виробництва, а й дозволяє пристосувати виробничі потужності до одного конкретного типу сировини), при цьому існує ризик потрапити у залежність від нього, що може призвести до зниження ефективності роботи постачальника в умовах відсутності конкуренції [46, с.192].

Внаслідок аналізу потенційних продавців формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота із встановлення договірних відносин. Список постачальників зазвичай складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються [4, с.115].

5. Оформлення замовлення. Замовлення містить у собі технічні характеристики товару, необхідну його кількість, передбачувані терміни постачання, умови повернення і гарантії. Якщо покупець хоче одержати від постачальника також технічне обслуговування, ремонт і допомогу в експлуатації устаткування, то замість системи періодичних замовлень використовує генеральний контракт. Генеральний контракт передбачає довгострокове співробітництво між постачальником і покупцем,

у ході якого постачальник зобов'язується в міру необхідності здійснювати повторні постачання товару за визначеними цінами протягом усього терміну дії контракту.

6. Оцінка ефективності роботи постачальника. На цьому етапі споживач може зв'язатися з персоналом, що використовує товар, і довідатися, наскільки його задовольняє якість придбаного продукту, післяпродажний сервіс, терміни постачання тощо. Грунтуючись на оцінці ефективності роботи постачальника, покупець може продовжити, змінити або призупинити угоду з ним. Завдання продавця – контролювати відповідність своєї роботи вимогам покупця.

Покупці, які здійснюють нові закупівлі, зазвичай проходять усі шість етапів. Покупці, які здійснюють звичайну або змінену повторну закупівлю, можуть пропускати деякі етапи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні етапи різних видів ситуацій здійснення закупок

№	Назва етапу	Ситуація здійснення закупки		
		Нова закупка	Змінена повторна закупка	Звичайна повторна закупка
1	Усвідомлення потреби	є	Можливо	Немає
2	Загальний опис потреби	є	Можливо	Немає
3	Оцінка характеристик товару	є	є	є
4	Пошук та вибір постачальника	є	Можливо	Немає
5	Оформлення замовлення	є	Можливо	Немає
6	Оцінка ефективності роботи постачальника	є	є	є

Аналізуючи табл. 1.2 слід зазначити, що при звичайній повторній закупці покупці пропускають більшу частину етапів, що стосується зміненої повторної закупки, то в цьому випадку проходження деяких етапів залежить від ситуації та підприємства, наприклад, якщо підприємство не має на меті зміну постачальника, то етап пошуку постачальника воно пропускає.

Висновки до розділу 1

Здійснення теоретичного дослідження надало можливість зробити висновок, що закупівельна робота є основою комерційної діяльності в торгівлі. З неї, власне кажучи, починається комерційна робота. Основна мета збутової діяльності – організація збутової системи для ефективного продажу виготовленої продукції. Правильно організовані оптові закупівлі дають можливість сформувати необхідний торговий асортимент товарів для роздрібного торгового підприємства, здійснювати вплив на виробників товарів відповідно до вимог купівельного попиту, забезпечують ефективну роботу торгового підприємства.

Закупівельна діяльність торговельного підприємства як діяльність щодо формування товарних ресурсів (необхідного обсягу, асортименту та якості), що відповідає економічним інтересам торговельного підприємства і його постачальників, передбачає інформаційно-логістичну взаємодію між ними, взаємні обов'язки та відповідальність, що є передумовою подальшого ефективного перепродажу товарних ресурсів, у процесі якого забезпечується задоволення потреб покупців та формування торговельного прибутку.

Дуже пов'язаним з закупівлями є поняття «асортимент продукції» який представляє собою набір всіх продуктів, що пропонуються клієнтам компанією або будь-яким її підрозділом. Асортимент продукції характеризується: широтою, насиченістю, глибиною та зіставленням. При формуванні асортименту враховуються фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть на нього вплинути.

Асортиментна політика підприємства роздрібною торгівлі передбачає побудову оптимальної асортиментної моделі магазину і збереження його позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШ»

2.1. Сучасні тренди розвитку торговельних мереж в Україні

Досліджуване підприємство працює на ринку роздрібної торгівлі. Таким чином, для того, щоб отримати більш чітку картину діяльності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» слід проаналізувати цей ринок в Україні (рис. 2.1.) та у світі загалом.



Рис. 2.1. Динаміка обсягу ринку побутової техніки та електроніки (2017-2019 рр.)

Незважаючи на те, що Україна за розміром середнього чека майже в два рази відстає від інших країн цього регіону (\$ 38 проти \$ 74 в інших країнах), продажі товарів з категорії електроніки і побутової техніки продовжують стабільно зростати щороку. В 2018 році в порівнянні з 2017 роком продажі зросли на 25,1%, а продажі 2019 року в порівнянні з 2018, зросли на 6,3%, тобто на 5,568 млрд грн.

Варто зауважити, що ринок перебуває в розвитку і постійно змінюється. Оптимізується розмір торговельної площі, канали комунікацій та взаємодії зі споживачами. Спостерігається зміна торговельного формату роздрібною торгівлі побутовою технікою та електронікою на зменшення середньої площі торговельного приміщення, відкриття власних інтернет-магазинів, розвиток мультиканальності комунікацій та продажів, розширення асортименту послуг, розвиток мережі пунктів видачі [48, с. 223].

Не зважаючи на перспективні зміни, на ринку існують деякі проблеми. В першу чергу, це нелегальний ввіз техніки в Україну. Згідно з даними Асоціації підприємств інформаційних технологій України в 2019 році значно зросла частка нелегальної техніки на українському ринку електронних пристроїв. За приблизними підрахунками нелегальний товар займає від 15 до 40% залежно від сегмента.

Попит на подібну техніку такий високий через її низьку ціну. При ввезенні нелегальної техніки не сплачуються податки і націнка на товар набагато нижче. Причому, чим вище вартість пристрою, тим більше розбіжність в ціні в порівнянні з офіційними постачальниками. Різниця в ціні становить приблизно 15-20%, що досить істотно для рядового споживача. Дрібним продавцям на ринку електронних пристроїв стає просто не рентабельно ввозити деякі види техніки. За підрахунками щорічні втрати від контрабанди оцінюються приблизно в 3,6 млрд грн. Тільки нелегальні поставки iPhone відводять з бюджету близько 0,8 млрд грн [36].

Дуже помітною тенденцією на ринку рітейлу є перехід на омніканальну модель, яка являє собою інтегрований підхід до покупця, тобто клієнт самостійно вибирає найбільш оптимальний для себе канал здійснення покупки. Ціна на товари залишається незмінною, незалежно від того, який канал торгівлі обере покупець. Єдиним також залишається і асортимент товарів. Така модель використовується з метою стирання межі між здійсненням покупок офлайн та онлайн. Перехід на таку модель зумовлений збільшенням e-commerce в Україні та на світовому ринку.

За 2019 рік ринок e-commerce в Україні виріс на 30% і зараз становить 50 млрд грн. Близько 20% українців здійснюють покупки через інтернет. Згідно з результатами дослідження GfK, 60% жителів країни користуються інтернетом і

тільки 34% з них здійснюють покупки в інтернеті. Також, згідно з даними GfK, найчастіше через інтернет українці купують техніку і електроніку (52%) [5]. Уже сьогодні онлайн генерує ритейлерам техніки і електроніки від 5 до 35% продажів, при цьому середній чек вище, ніж в офлайн [5]. Присутність інтернету в ланцюжку покупки сьогодні становить 80%: перед тим як прийти в магазин, в 8 з 10 випадках споживачі шукають інформацію про товар, порівнюють характеристики і ціни в інтернеті, а інтернет-магазини, в свою чергу, все частіше починають розвиток за моделлю маркетплейс [50]. Виділяють кілька важливих тенденцій у розвитку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою: зміна торговельних форматів з розширенням представництва в мережі Інтернет чи навпаки, споживче кредитування генерує значні обсяги реалізації, роздрібна торгівля ігнорує широкі можливості збільшення прибутковості за рахунок додаткових послуг [48, с.224].

Конкуренція має досить велике значення для підприємства, тому що саме вона є рушійною силою, яка змушує підприємство впроваджувати інноваційні технології, покращувати якість продукції іноді, зменшувати ціну на свої товари з метою подолання конкурентів. На вітчизняному ринку ТОВ «Сав-Дистрибьюш» має значну кількість конкурентів: ТОВ «Комфі-Трейд» (ТМ Comfy), ТОВ «Алло» (ТМ Алло), ТОВ «Дієса» (ТМ Ельдорадо), ТОВ «Цитрус (ТМ Citrus) та інші. Для оцінки діяльності ТОВ «Сав-Дистрибьюш» в розрізі компаній - конкурентів було складено табл. 2.1.

Оцінюючи загальну ситуацію на ринку роздрібної торгівлі побутової техніки та електроніки слід зауважити, що ТОВ «Сав-Дистрибьюш» займає досить стійку позицію серед конкурентів, але і має слабкі місця. Компанія пропонує свою продукцію українцям вже 26 років, проте ТОВ «Комфі Трейд», яка знаходиться на ринку майже в 2 рази менше часу, швидко почала захоплювати лідерські позиції завдяки їх інноваційному підходу та досконалій маркетинговій діяльності, що можна сказати і про ТОВ «Гаджет Трейдінг».

Порівняння ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» з основними конкурентами на вітчизняному ринку побутової техніки та електроніки

	ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» (ТМ «Фокстрот»)	ТОВ «Комфі Трейд»	ТОВ «Алло»	ТОВ «Дієса» (ТМ Ельдорадо»)	ТОВ «Гаджет Трейдинг» (ТМ «Цитрус»)
Кількість роздрібних магазинів (станом на 2020р)	163	92	345	120	50
Вартість бренду, млн. долл (2019р)	48	22	41	6	65
Кількість років на ринку	26	15	22	21	20
Наявність інтернет-магазину	+	+	+	+	+
Наявність мобільного додатку	-	-	+	+	+
Відвідуваність інтернет-магазинів (станом на 2019 р)	3.8%	4.4%	5.4%	2.9%	5.6%
Частка інтернет продажів в загальному обігу (2019 р)	8%	10%	17%	5%	13%
Кількість міст в яких представлено магазини компанії	99	51	140	57	12

Багато ритейлерів починають з'єднувати бази офлайн і онлайн разом, тобто використовувати не просто дані про клієнта, а бачити, коли він заходив, які сторінки дивився, які товари, скільки часу провів. На підставі цієї інформації компанії готують споживачам цікаві пропозиції. У кожній з представлених компаній є свій інтернет-магазин, проте найбільше віддачу від нього отримує ТОВ «Алло» – 17% загальних продажів компанії складають саме продажі через мережу Інтернет. Також ця компанія має найбільшу мережу магазинів більш ніж у 100 містах України [37]. Компанія стає успішною завдяки її переходу на від нішевого інтернет-магазину до маркетплейсу. Таким чином, окрім електроніки та побутової техніки на сайті компанії буде представлено одяг, іграшки, парфумерія та інше.

Продукція представлена у магазинах «Фокстрот» користується попитом багато в чому завдяки тому, що має велику кількість магазинів у значній кількості міст, а

також завдяки тому, що заслужила довіру покупців, працюючи на ринку 26 років та надаючи якісну продукцію та гідне обслуговування клієнтів. Одним із слабких місць є недосконала маркетингова діяльність, проте це не заважає підприємству отримувати найбільший прибуток серед її конкурентів.

Таким чином, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку роздрібної торгівлі побутової техніки та електроніки слід [5]:

1. Бути технологічними. Йдеться про поглиблену інтеграцію систем логістичного партнера і інтернет-майданчика. Інтеграція логістики і інтернетмайданчика дозволяє надавати покупцям можливість відстежувати посилку, не покидаючи сайт. В Україні поки така опція є далеко не у всіх, тому покупці змушені залишати сайт продавця і звертатися за трекингом своїх відправлень на сайт логістичної компанії. Також впровадження будь-яких ефективних інновацій є трендом на ринку ритейлу.

2. Бути мобільними. На даний момент 35% замовлень онлайн-каналу складають замовлення зі смартфонів. Так що потрібно створити свій власний мобільний додаток або оптимізувати сайт інтернет-магазину для мобільних пристроїв.

3. Приділяти більше уваги клієнтському сервісу. Згідно зі звітом про тенденції на ринку e-commerce в Центральній і Східній Європі повторні покупки забезпечують 70% продажів інтернет-магазину. Тому ритейлерам потрібно зосередитися не стільки на залучення нових покупців, скільки на удосконалення системи роботи з уже лояльними клієнтами для їх утримання.

4. Відмовитися від паперової тяганини. Оцифрування бізнес-процесів є одним із драйверів e-commerce в Україні в 2020 році. Закони України вже містять норми для проходження податкових перевірок в електронному вигляді.

2.2. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Група компаній «Фокстрот» – одна з найбільших комерційних структур України, яка стабільно працює в

економічному просторі країни й активно впливає на розвиток громадянського суспільства.

Група компаній «Фокстрот» розвиває бренди «Фокстрот. Техніка для дому», «Секунда» (часовий ритейл), а також «DEPO't Center» і «Fantasy Town» (управління нерухомістю в ГКФ). У 2008 році був реформований менеджмент ГК «Фокстрот» з метою підвищення ефективності інвестицій у бізнес-проекти Групи та надання їм якісних сервісних послуг [41].

Однією з компаній власником якої є ТОВ «Група компаній «Фокстрот» є ТОВ «САВ-Дистрибьюшн», яке представлено в Україні великою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки «Фокстрот». Компанія є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки. Станом на січень 2021 року в Україні налічується 163 супермаркети.

"Фокстрот. Техніка для дому". Магазини представлені в 90 обласних і районних центрах України, при цьому їх загальна торгова площа складає більше 154 000 кв.м. З 2010 року торгова мережа "Фокстрот. Техніка для дому" є членом-учасником "Europics" – найбільшої закупівельної групи електроніки та побутової техніки, представленої в 30 країнах Європи.

Торгова мережа "Фокстрот. Техніка для дому" - одна з найбільших в Україні роздрібних мереж за кількістю магазинів та обсягом продажів електроніки та побутової техніки.

Бренд Фокстрот розвивається як омніканальній (офлайн і онлайн торгівля) і в 2020 році відзначив 26 років роботи. Фокстрот входить в топ-вибір покупців з 1998 року і лідирує в категорії магазинів побутової техніки за рівнем впізнаваності бренду, відвідування і покупок.

Розвиток мережі почався з відкриття першого магазину в 1994 році в Харкові. У 1997 році торгова марка стала офіційним роздрібним торговцем, а в Києві з'явився супермаркет на вул. Дегтярівській, 48. У 2012 році Фокстрот перейшов на омніканальную платформу управління бізнесом, яка поєднує онлайн і офлайн формати торгівлі.

За період довготривалого розвитку компанія досягла значних результатів:

- 27,8 млн покупців магазинів щорічно (за підсумками 2020 г.);
- 10,8 млн учасників програми лояльності «Фокс-клуб»;
- 10 млн користувачів сайту щомісяця.

У компанії працює 4,5 тисячі співробітників. Власний контакт-центр, якому у вересні 2020 року минуло 15 років, консультує клієнтів компанії сім днів на тиждень з 09:00 до 21:00. Контакт-центр Фокстрот - це команда з 70 професіоналів.

Більш ніж в 100 містах України покупці отримують сервісні послуги, які забезпечують 54 майданчики, 4 з них працюють під власною ТМ «Наш Сервіс».

У 2019-2020 роках компанія провела успішний ребрендинг із закликом «Оновлюйся!», в концепцію якого закладена зміна позиціонування, візуального стилю, tone of voice, поновлення магазинів. Над ребрендингом зразка 2019 року працювала команда під керівництвом Наталії Ставраті (СМО Фокстроту) і креативного агентства Fedoriv. Основні завдання ребрендингу: взяти у фокус уваги молоду аудиторію, реінкарнувати легендарну фокстротівську лисицю і оновити корпоративні кольори відповідно до політики омолодження бренду [34].

Так, в липні 2019 року відкрито перший магазин нового формату в Броварах (Київська обл.). Всього з початку ребрендингу переформатовано 33 магазини і відкрито чотири абсолютно нових. Протягом наступних 2-х років «нове обличчя» отримає більшість торгових точок мережі.

Компанія демонструє сучасний підхід в діджіталізації бізнес-процесів і комунікації, розвиває програму лояльності «Фокс Клуб», кількість учасників якої налічує 10,8 мільйона покупців.

Кілька років поспіль Фокстрот утримує свої позиції в рейтингах кращих роботодавців за версіями авторитетних видань. У 2020 році увійшов до щорічного рейтингу кращих компаній-роботодавців за версією журналу «Фокус». А також визнаний однією з 50 кращих компаній за версією журналу «Власть денег», де представлені видатні компанії українського ринку, які розвиваються за найвищими стандартами сучасного європейського бізнесу [42].

Також компанія визнана одним з кращих 25 українських брендів.

На церемонії RDBAwards-2020 Фокстрот увійшов до трійки e-commerce-рітейлерів року в сегменті техніки, електроніки і гаджетів.

Бренд дотримується принципів Глобального Договору ООН про принципи соціальної відповідальності бізнесу та відомий на українському ринку. Проекти «Зелений офіс» і «ЕКОкласс» - це сучасний підхід до екологічної грамотності і турбота про навколишнє середовище. У «Школі безпеки», яка розвивається за участю ДСНС України, акценти розставлені на безпеку дітей в побуті, школі, торговому центрі і на вулиці [42].

Зміст своєї діяльності компанія передбачає в тому, щоб приносити людям [41]:

- нову якість життя, тому що підприємство пропонує покупцям не просто широкий вибір техніки, а й широкий вибір рішення побутових проблем. Компанія несе комфорт в будинок, а це створює затишок не тільки в квартирах, але і в душах наших співвітчизників;

- новий тип відносин «продавець» – «покупець» в магазинах нового формату, де відносини базуються на взаємній повазі, позитивізмі та результативності процесу;

- нову якість партнерських взаємин, коли партнери відповідальні за обов'язки і результат;

- новий погляд на корпоративні відносини, де кожен співробітник – частина корпоративної команди, а холдинг зміцнюється за рахунок посилення командного духу компаній;

- нову якість участі бізнесу в житті суспільства, оскільки соціальні проекти ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» систематичні, узгоджені з соціальною державною політикою і підтримують діяльність державних інститутів у вирішенні нагальних соціальних проблем.

До основних цінностей ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» належать [41]:

- лідерство. Робота компанії передбачає постійний пошук і втілення кращих ідей, які результативні як для засновників, так і для співробітників компаній і суспільства в цілому.

- відповідальність. Підприємство готове виконувати взяті на себе зобов'язання і нести відповідальність за свої рішення і дії перед тими, хто користується їх послугами.
- розвиток. Компанія готова до сталого розвитку через підвищення професіоналізму кожного співробітника, загальної якості роботи підрозділів і рівня їх складності.
- раціональність. Компанія розумно та обґрунтовано організовує свою діяльність, реально оцінює засоби досягнення загальної цілі.
- відданість. Підприємство цінує цілісність колективу як основу спільних зусиль для досягнення цілей компанії.

Організаційна структура ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» є децентралізованою та має лінійно-функціональний характер (рис. 2.2).

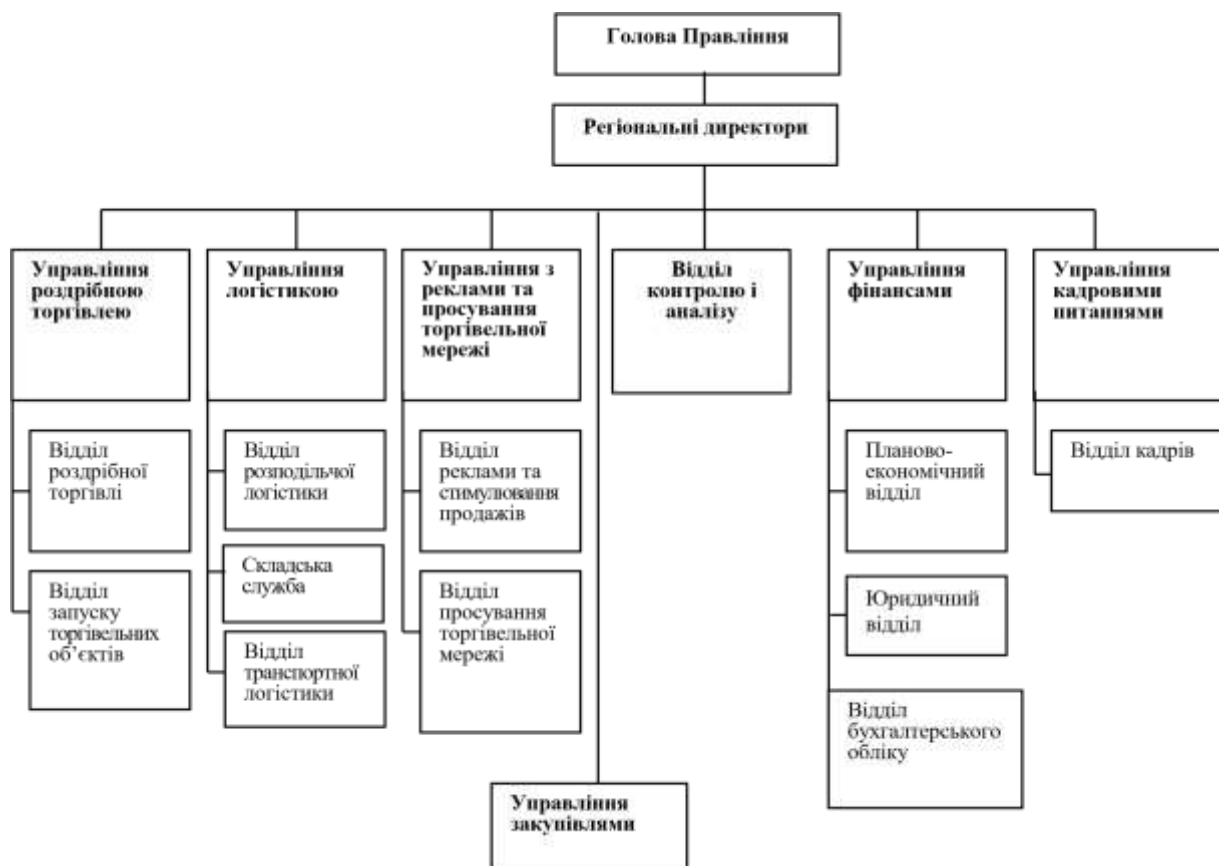


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

В ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» існує відділ управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу.

Організаційна структура підприємства обумовлена тим, що воно поділене на декілька окремих елементів, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки.

Основними функціями служби маркетингу на підприємстві ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» є: збір інформації, проведення досліджень ринку, прогнозування попиту, організація реклами, збутових операцій та обслуговування запитів конкретних споживачів товарів та послуг, післяпродажного сервісу.

Щорічно ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» проводить Дні Народження магазинів «Фокстрот», під час яких є можливість придбати техніку з великими знижками.

Для більш детального розгляду такого показника як виручка від реалізації розглянемо його в розрізі товарних категорій представлених ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» у своїх роздрібних магазинах (табл.2.2), а також структуру доходів, які формують виручку компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Виручка від реалізації ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» за основними товарними категоріями в 2018-2019 рр. (тис. грн)

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис.грн.		Відхилення 2019/2018
	2018	2019	
Акcesуари	1101563,67	1216581,45	9,45%
Аудіо- відеотехніка	2086326,63	2328510,74	11,08%
Цифрові пристрої	2404934,23	2629385,72	9,33%
ПК	1484578,23	1373559,71	-8,71%
Велика побутова техніка	3027826,61	3204972,65	5,97%
Інноваційні продукти	106049,96	52326,08	-51,12%
Дрібна побутова техніка	1976431,67	2276184,65	9,62%
Всього	12187711,00	13081521,00	6,88%

Аналізуючи таблицю слід зазначити, що категорія асортименту велика побутова техніка складає найбільшу частку в формуванні доходів компанії (24.5%) і з кожним роком виручка за цією категорією збільшується. Найбільший темп зростання простежується у таких категоріях як велика побутова техніка, цифрові пристрої та аудіо- відеотехніка.

Таблиця 2.3

Структура доходів ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» в 2018-2019 рр. (тис. грн)

Статті доходу	2018	2019	2019/2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12187711,00	13081521,00	7%
Інші доходи:			
(інші операційні доходи,	132955,00	157083,00	18%
інші фінансові доходи,	25236,00	33296,00	32%
інші доходи)	304781,00	76074,00	-75%
Всього	12650683,00	13347974,00	6%

Як можна побачити згідно таблиці 2.3 чистий дохід від реалізації продукції зріс на 7% порівняно з минулим роком, у підприємства є інші доходи, які зазнали більших змін, а особливо стаття «Інші доходи».

Для розуміння фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати його фінансову звітність.

Фінансова звітність ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» готується згідно методичних рекомендацій Міністерства фінансів України. Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться згідно з вимогами національних стандартів бухгалтерського обліку (ПСБО).

У ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» є інші доходи та витрати, що впливає на його фінансовий результат. Для економічної характеристики підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2018-2019 рр. та побудовано аналітичну таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «САВ-Дистрибьюшн»

Найменування показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Тис. грн.	12187711,00	13081521,00	893810,00	7,33
Собівартість	Тис. грн.	9733763,00	10492385,00	758622,00	7,79
Адміністративні витрати	Тис. грн.	319979,00	284092,00	-35887,00	-11,22
Витрати на збут	Тис. грн.	1639852,00	1738522,00	98670,00	6,02
Повні витрати	Тис. грн.	11693594,00	12514999,00	821405,00	7,02
Інші доходи	Тис. грн.	462972,00	266453,00	-196519,00	-42,45
Інші витрати	Тис. грн.	853969,00	543010,00	-310959,00	-36,41
Прибуток (збиток)	Тис. грн.	103120,00	289965,00	186845,00	181,19

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	Тис. грн.	84120,00	273557,00	189437,00	225,20
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,95	95,67	-0,28	-0,29
Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,69	2,09	1,40	-
Рентабельність продукції	%	0,08	2,53	1,44	-

Чистий дохід від реалізації продукції у звітному році в порівнянні до минулого збільшився на 893810,00 тис грн., тобто на 7,33 %, собівартість реалізованої продукції зросла на 7,79 %. Адміністративні витрати зменшилися на 35887,00 тис грн. Чистий прибуток підприємства у фактичному періоді відносно минулого року збільшився на 189437,00 тис грн., тобто на 225,2 %.

Проаналізувавши дані табл. 2.4 можемо зробити висновок що ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» є прибутковим підприємством.

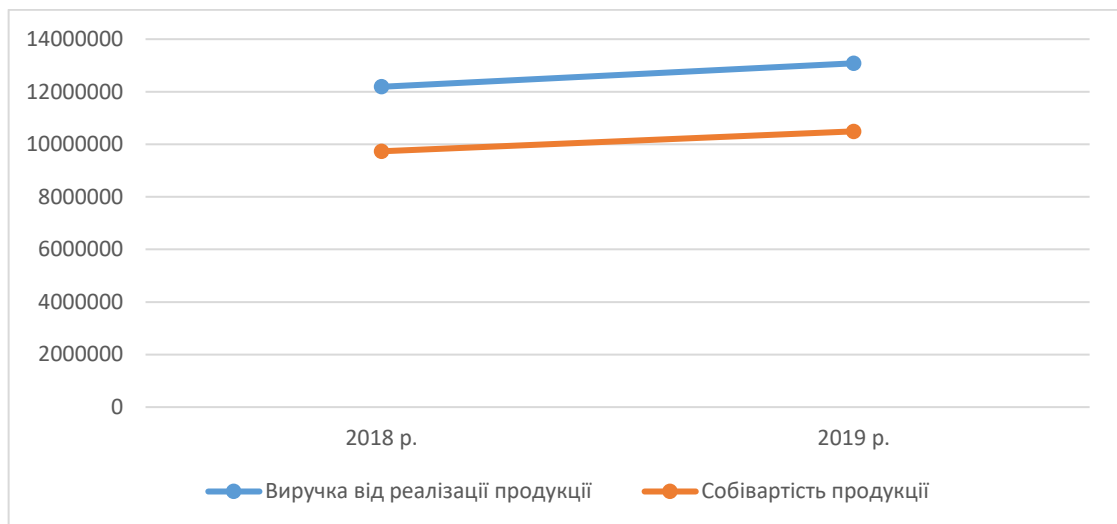


Рис. 2.3. Динаміка основних показників економічної діяльності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» в 2018-2019 рр.

Збільшення прибутку є наслідком стабілізації економічної ситуації в країні, росту роздрібної торгівлі та вдосконалення маркетингової діяльності.

Окрім продажу товарів у роздріб (що складає приблизно 97% доходів компанії) ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» надає додаткові платні послуги: налаштування ПК, ноутбуків, планшетів, фотоапаратів, смартфонів, SmartTV, онлайн підтримка ПК та мобільних пристроїв, поклейка захисної плівки, адаптація стандарту SIM, послуги

майстра для ремонту та налаштування техніки та інше. Ціни варіюються 349 до 3000 грн в залежності від пристрою та складності роботи.

Також підприємство пропонує в оренду торгові площі від 1 кв.м. в магазинах «Фокстрот» у всіх регіонах України для ведення бізнесу і це також є однією із статей доходів та займає невелику частку від загальних доходів.

Товарний асортимент компанії ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» складається з імпортованих товарів, представлених відомими багатьма брендами: Samsung, Bosch, Philips, Asus, Apple, Sony та інші. Також в асортименті компанії представлені власні торговельні марки такі як Bravis та Delfa.

Проте, незважаючи на велику кількість представлених імпортованих товарів, підприємство співпрацює напряду лише з трьома міжнародними компаніями. Іншу імпортовану продукцію компанія купує у національних дистриб'юторів.

Значну роль компанія відводить процесу закупівель. Для оцінки закупівельної діяльності підприємства, слід розглянути процес її здійснення.

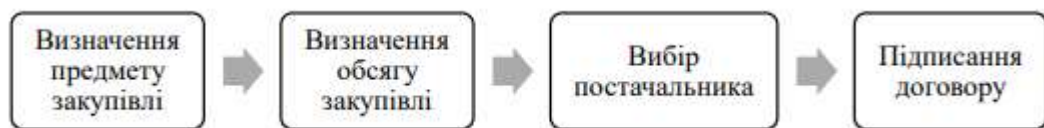


Рис.2.4 Процес здійснення закупівель на ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Першочерговим завданням є визначення предмету закупівлі. При цьому визначаються потреби в сировині та матеріалах, їх якісні та експлуатаційні характеристики, параметри специфікації. Вся ця інформація надходить до відділу постачання (закупівель) [53].

Наступним кроком є визначення обсягу закупівель. Обсяг закупівель визначається за погодженням з іншими відділами (фінансовим, бухгалтерією). Спільно з відділом маркетингу визначається необхідна кількість матеріальних ресурсів [53].

Вибір постачальника є досить важливою ланкою в процесі закупівельної діяльності, яка потребує глибокого аналізу ринку, що цікавить фірму продукції, існуючих і потенційних постачальників, і переваг найбільш перспективних і ефективних з них [53].

ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» має налагоджені зв'язки з великою кількістю постачальників товарів, що складають асортимент компанії. На міжнародній арені це представники наступних компаній: JSC «АСМЕ Europe» - Литва, Acer Inc. – Тайвань, A4Tech Co. Ltd – Тайвань; на національному рівні – «Юг Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest» (рис 2.5).

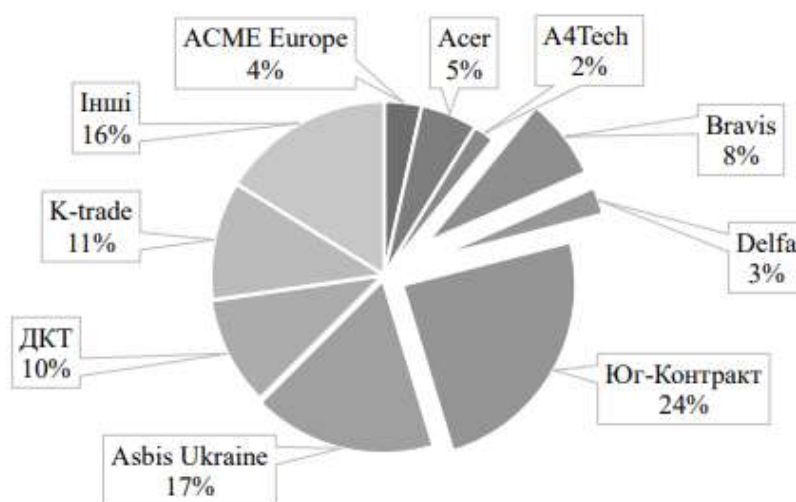


Рис. 2.5. Частки постачальників в загальному обсязі прямих закупівель компанії

Найбільшим постачальником на вітчизняному ринку є ТОВ «ЮгКонтракт», його частка в загальному обсязі поставок складає 24%, компанія забезпечує Фокстрот товарами більш ніж 70 різних брендів. Серед зарубіжних постачальників найбільша частка належить компанії «Bravis», яка постачає телевізори, велику побутову техніку, смартфони та інше (рис.2.6).

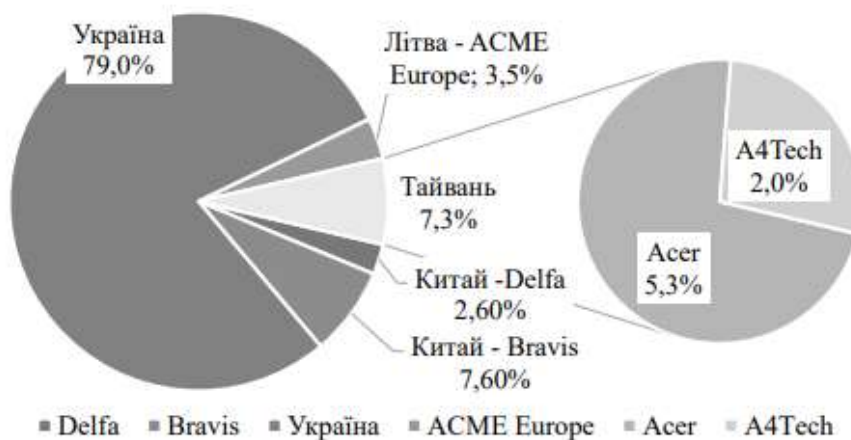


Рис. 2.6. Географічна структура закупівель ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» за країнами в 2019 році

Вибір постачальників товарів здійснюється наступним чином. Наприклад, підприємство ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» зацікавлене в придбанні товарів марки TOSHIBA, для цього компанії слід знайти надійного постачальника товарів цієї фірми. Вона може придбати їх у вітчизняних компаній – Elko, Asbis Ukraine, ДКТ або ЮГ Контракт, а також компанія може отримати офіційний статус дистриб'ютора продуктів торгової марки TOSHIBA. Вибір підприємства буде здійснюватися на основі системи критеріїв (табл 2.5). Оберемо кращого постачальника, використовуючи функцію бажаності.

Таблиця 2.5

Оцінка критеріїв можливих постачальників продукції TOSHIBA

№	Показники	Elko	Asbis Ukraine	ДКТ	ЮГ Контракт	TOSHIBA
1	Ціна одиниці товару	3,0	4,5	3,5	4,0	4,0
2	Якість товару	4,0	5,0	4,5	4,5	5,0
3	Віддаленість постачальника	4,0	3,5	4,0	4,0	2,0
4	Гарантії	4,5	4,5	4,0	5,0	5,0
5	Фінансова стабільність компанії	4,0	5,0	4,5	4,5	5,0
6	Досвід роботи компанії на ринку	3,0	4,0	3,0	3,0	5,0

Примітки до таблиці: 5 – відмінно; 4 – дуже добре; 3 – добре; 2 – задовільно;

1 – мало прийнятно; 0 – не прийнятно

Для вибору найкращого варіанта необхідно стандартизувати ці різнойменні кількісні показники. Усі способи стандартизації ґрунтуються на порівнянні емпіричних значень показника x_{ij} з певною величиною a . Такою величиною може бути мінімальне, максимальне, середнє чи еталонне значення показника. Результат порівняння можна представити відношенням:

1) x_{ij} до величини a , якщо це стимулятор - показники, збільшення яких покращує загальну оцінку роботи об'єкта дослідження. В нашому випадку такими показниками є збереженість, фінансова стабільність та досвід роботи компанії;

2) величини a до x_{ij} , якщо показник є дестимулятором - спричиняють погіршення оцінки роботи об'єкта дослідження. Ваговий коефіцієнт розраховується наступним чином:

$$w_i = \frac{2(N-i)}{N(N-1)}; \quad (2.1)$$

де w - ваговий коефіцієнт;

N - кількість показників;

i – номер критерію.

Таблиця 2.6

Розрахунок рейтингових оцінок можливих постачальників продукції TOSHIBA

№	Показники	w_i	Elko		Asbis Ukraine		ДКТ		TOSHIBA	
			a_{ij}	$a_{ij} * w_i$	a_{ij}	$a_{ij} * w_i$	a_{ij}	$a_{ij} * w_i$	a_{ij}	$a_{ij} * w_i$
1	Ціна одиниці товару	0,25	0,60	0,15	0,9	0,225	0,7	0,175	0,8	0,2
2	Якість товару	0,25	0,80	0,2	1	0,25	0,9	0,225	1	0,25
3	Віддаленість постачальника	0,20	0,80	0,16	0,6	0,12	0,8	0,16	0,5	0,1
4	Гарантії	0,15	0,90	0,135	0,9	0,135	0,8	0,12	1	0,15
5	Фінансова стабільність компанії	0,10	0,80	0,08	0,8	0,08	0,8	0,08	1	0,1
6	Досвід роботи компанії на ринку	0,05	0,60	0,03	0,9	0,045	0,6	0,03	1	0,05
	Всього	1		0,755		0,855		0,79		0,85

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що найбільшу рейтингову оцінку 0,855 має Asbis Ukraine, проте від неї майже не відстає TOSHIBA з оцінкою 0,85. Toshiba випереджає всіх постачальників за рівнем фінансової стабільності, гарантії, а також досвідом роботи на ринку. Велика віддаленість від постачальника є негативним критерієм і лишає компанію 0,1 бала. Проте, якщо ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» стане офіційним дистриб'ютором Toshiba, це збільшить її можливості на вітчизняному ринку.

Останній етап – укладення контракту - передбачає оформлення договірних відносин, передача прав власності на матеріальні ресурси, процедури замовлень, транспортування, складування і т.п. За певних обставин включає рішення з організаційної структури власних логістичних каналів просування матеріальних ресурсів від обраного постачальника [53]. Щоб більш глибоко дослідити закупівлю

на вітчизняному та міжнародному ринках, слід розглянути та проаналізувати витрати на кожну з них в динаміці (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Витрати ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» на закупівлю товарів
в 2018- 2019 рр. (тис. грн)**

	2018	2019
Закупівля товарів на внутрішньому ринку	7689672,77	8288984,22
Закупівля товарів на зовнішньому ринку	-	-
Acer	515889,44	556096,41
A4Tech	194675,26	209847,70
АСМЕ Europe	340681,71	367233,48
Bravis	739765,99	797421,26
Delfa	253077,84	272802,01
Всього	9733763,00	10492385,00

ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» співпрацює з компаніями «АСМЕ Europe», «Bravis» «Delfa» та «Acer» вже більше 11 років, в той час як «A4Tech» стала партнером підприємства лише 7 роки тому. Найбільші обсяги закупівлі ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» припадають на компанію «Bravis» (Китай). Найбільший темп зростання імпорту простежується у компаній «АСМЕ Europe» та «Acer» у 2019 році порівняно з 2018.

2.3. Оцінка асортиментної політики підприємства

Результати господарської діяльності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» мають значну залежність від асортименту (номенклатура) і структури реалізації продукції.

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики проведемо за допомогою методів ABC-аналізу, XYZ-аналізу.

ABC-аналіз — метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето.

Відносно ABC-аналізу правило Парето виглядає таким чином: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему. У бізнесі принцип ABC-аналізу та принцип Парето використовуються найчастіше у логістиці для управління товарними запасами: стосовно запасів сировини, комплектуючих, постачальників, клієнтів тощо.

За допомогою ABC-аналізу відбувається аналіз товарних запасів шляхом поділення їх на три категорії, з яких кожен клас має різний управлінський контроль:

- категорія А — включає в себе найбільш цінні продукти – товари, які значною мірою сприяють загальному прибутку підприємства та створюють найбільшу частину доходу. Товари цієї категорії складають 20 % — асортименту та 80 % — продажів від загальної кількості товарів;
- категорія В — товари середньої важливості. Приклавши зусилля, товари-члени цієї категорії можуть бути переведені в категорію А. Елементи цієї категорії складають 30 % — асортименту; 15 % — продажів від загальної кількості товарів;
- категорія С — найменш цінні товари. Вона включає в себе значну кількість невеликих транзакцій, які необхідні для створення прибутку, але не роблять особливого внеску у вартість компанії. Елементи групи С складають 50% — асортименту; 5 % — продажів від загальної кількості товарів.

З таблиці 2.8 можна зробити висновок, що найбільшу частку в виручці підприємства складають наступні асортиментні категорії: велика побутова техніка, цифрові пристрої, аудіо- відеотехніка та дрібна побутова техніка, які входять до групи А. До групи В увійшли: ПК, а всі інші категорії включені до групи С.

**Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» на основі
АВС-аналізу**

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис. грн	Частка в обігу, %	Частка загальним підсумком, %	Групи
Велика побутова техніка	3204972,65	24,5%	24,5%	А
Цифрові пристрої	2629385,72	20,1%	44,6%	А
Аудіо- відеотехніка	2328510,74	17,8%	62,4%	А
Дрібна побутова техніка	2276184,65	17,4%	79,8%	А
ПК	1373559,71	10,5%	90,3%	В
Акcesуари	1216581,45	9,3%	99,6%	С
Інноваційні продукти	52326,08	0,4%	100,0%	С
Всього	13081521,00	100%	-	-

Для зниження накладних витрат слід спробувати якомога більше автоматизувати продажі товарів з цієї категорії.

Для того щоб наочно бачити загальну картину розподілу товару по групах А, В і С, відобразимо їх на графіку (рис. 2.7).

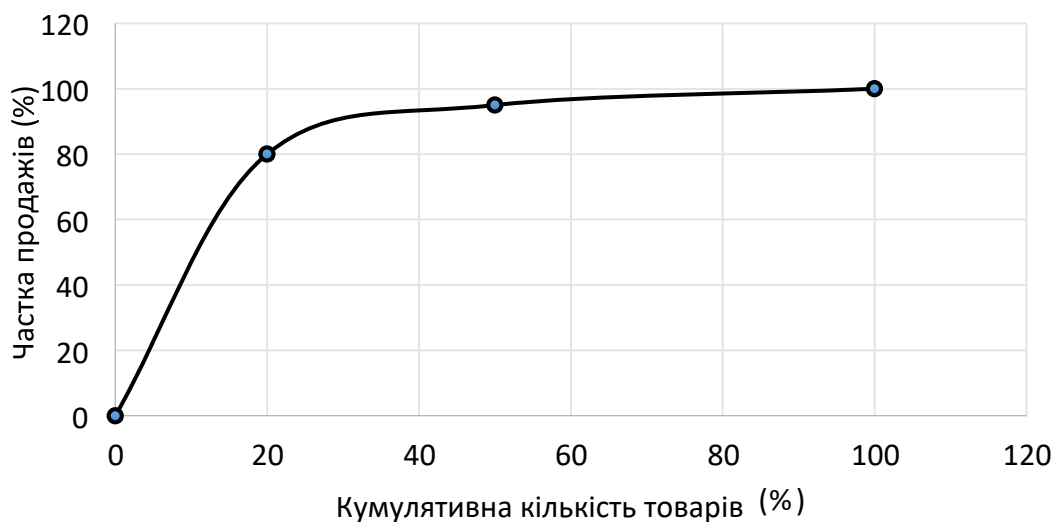


Рис.2.7 Графічна інтерпретація АВС-аналізу

В практиці оптимізації асортименту використовується ще й такий метод як XYZ-аналіз, який зосереджується на передбаченні попиту. Цей метод часто використовується як доповнення до ABC-аналізу та є його модифікацією. Даний метод надає інформацію, необхідну для прийняття рішень в сфері управління запасами. Якщо обсяг товарів не складно передбачити, підприємству простіше виконувати задачі управління матеріальними потоками.

XYZ-аналіз — аналіз, що дозволяє зробити класифікацію ресурсів компанії залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін у їх потребі протягом певного часового циклу. Алгоритм проведення можна представити в чотирьох етапах:

- Визначення коефіцієнтів варіації для аналізованих ресурсів;
- Угрупування ресурсів відповідно до зростання коефіцієнта варіації;
- Розподіл за категоріями X, Y, Z.
- Графічне представлення результатів аналізу.

Розглянемо детальніше категорії даного виду аналізу:

- категорія X – товари, попит на які легко спрогнозувати. Товари характеризуються стабільною величиною споживання, незначними коливаннями в їх витраті і високою точністю прогнозу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%;

- категорія Y – товари з середньою передбачуваністю попиту. Незважаючи на те, що попит на товари з цієї категорії не є стійким, мінливість попиту певною мірою може бути передбачена. Це відбувається через те, що коливання попиту викликані відомими факторами, такими як сезонність, життєвий цикл продукції, дії конкурентів або економічні чинники. Для цих матеріалів складніше отримати точний прогноз, ніж для групи X. Значення коефіцієнта варіації — від 10 до 25%;

- категорія Z – товари, які мають найбільші коливання в попиті. Попит на товари цієї категорії може виникати нерегулярно і сильно коливатися. Відсутність тренду або факторів, які зумовлюють такий попит, призводить до того, що його стає неможливо спрогнозувати. Значення коефіцієнта варіації — понад 25%.

Формула розрахунку коефіцієнта варіації являє собою відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів. Мінливість попиту на товарну позицію може бути виражена через коефіцієнт варіації.

Сенс коефіцієнту варіації полягає в оцінці відсоткового відхилення обсягу продажів від середнього значення. Чим більше показник варіації, тим менш стійкий обсяг продажів даного виду товару [59].

Критерії оцінки та економічний опис для різних груп товарів, які застосовуються при здійсненні XYZ-аналізу представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Критерії оцінки асортименту за показником варіації

Група товару	Показник варіації	Економічний опис
Група «Х»	$0 < V < 10\%$	Товари з найбільш стійкими обсягами продажів
Група «У»	$10\% < V < 25\%$	Товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів
Група «Z»	$V > 25\%$	Товари, що володіють випадковим попитом

Для проведення XYZ-аналізу складемо таблицю 2.10

Таблиця 2.10

Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» на основі XYZ-аналізу

Найменування категорії асортименту	Обіг за 2018р., грн	Обіг за 2019р., грн	Середнє значення	Коефіцієнт варіації, %	Групи
1	2	3	4	5	6
Акcesуари	1101563,67	1216581,45	1159072,56	7,02%	X
Аудіо-відеотехніка	2086326,63	2328510,74	2207418,68	7,76%	X
Цифрові пристрої	2404934,23	2629385,72	2517159,98	6,31%	X
ПК	1484578,23	1373559,70	1429068,97	5,49%	X
Велика побутова техніка	3027826,61	3204972,65	3116399,63	4,02%	X
Інноваційні продукти	106049,96	52326,08	79188,02	47,97%	Z

1	2	3	4	5	6
Дрібна побутова техніка	1976431,67	2276184,65	2126308,16	9,97%	X
Всього	12187711,00	13081521,00			

Згідно таблиці 2.10 асортиментні категорії цифрові пристрої та велика побутова техніка належать до групи X, а це означає, що ці товари з найбільш стійкими обсягами продажів, групи віднесені до категорії Y, а саме аксесуари, аудіо- відеотехніка, ПК та дрібна побутова техніка, – товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів. Категорія товарів інноваційні продукти належить до групи Z, цю категорію майже неможливо спрогнозувати.

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу (Табл 2.11) надає змогу повніше охопити товарний портфель, тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант випуску кожного виду продукції, виявити товари, що є найбільш прибутковими, та ті, що користуються найменшим попитом, визначити найкращі шляхи розвитку асортименту з метою нарощування обсягів реалізації та приваблення цільових споживачів [3, с.169].

Таблиця 2.11

Матриця ABC-XYZ-аналізу

Висока	Група А	AX - велика побутова техніка - цифрові пристрої - аудіо- відеотехніка - дрібна побутова техніка	AY	AZ
	Група В	BX - ПК	BY	BZ
	Група С	CX - аксесуари	CY	CZ - інноваційні продукти
Низька		Група X	Група Y	Група Z
		Нерегулярний	Характер попиту	Регулярний

Товари груп А і В забезпечують основний товарообіг компанії. Тому необхідно, щоб вони постійно були в наявності. Загальноприйнятою є практика, коли по товарах групи А створюється надлишковий страховий запас, а по товарах групи В - достатній. Використання XYZ - аналізу дозволяє розробити більш точну асортиментну політику і за рахунок цього знизити сумарний товарний запас.

Товари груп АХ і ВХ відрізняють високий товарообіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Продажі товарів цієї групи стабільні і добре прогнозуються.

Товари груп АУ і ВУ при високому товарообігу мають недостатню стабільність продажів, і як наслідок, для того щоб забезпечити їх постійну наявність, потрібно збільшити страховий запас.

Товари груп АZ і BZ при високому товарообігу відрізняються низькою прогнозованістю продажів. Спроба забезпечити гарантовану наявність по всім товарам даної групи тільки за рахунок надлишкового страхового товарного запасу призведе до того, що середній товарний запас компанії значно збільшиться. По товарах даної групи слід переглянути систему замовлень. Частина товарів потрібно перевести на систему замовлень з постійною сумою (обсягом) замовлення. За деякими товарам необхідно забезпечити більш часті поставки, вибрати постачальників, розташованих близько до складу (тим самим знизити суму страхового товарного запасу), підвищити періодичність контролю, доручити роботу з даною групою товарів найдосвідченішому менеджеру компанії і т.і.

Товари групи С складають до 80% асортименту компанії. Застосування XYZ-аналізу дозволяє значно скоротити час, який менеджер витрачає на управління і контроль над товарами даної групи.

По товарах групи СХ можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і знизити страховий товарний запас.

По товарах групи СУ можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з наявних у компанії можливостей.

До групи товарів CZ потрапляють все нові товари, товари спонтанного попиту, що поставляються під замовлення і т.і. Частина цих товарів можна безболісно виводити з асортименту, а іншу частину потрібно регулярно контролювати, так як саме з товарів цієї групи виникають неліквідні або Важко реалізовані товарні запаси, від яких компанія зазнає збитків. Виводити з асортименту необхідно залишки товарів, взятих під замовлення або вже не випускаються.

Матрицю суміщеного аналізу можна також застосовувати для раціоналізації використання праці співробітників. Товари категорії AX повинні обслуговуватися найбільш досвідченими і кваліфікованими співробітниками, а групу товарів, що потрапили в категорію CZ, можна довірити новачкам. Їм буде нескладно працювати з категорією, де замовлення відбуваються рідше, допуски за відхиленнями вище і жорстко лімітується лише сума, що витрачається на цієї товарної позиції за певний період. Якщо доручити роботу з товарами групи AZ новому і недосвідченому співробітнику, є ризик зазнати втрат в той період, коли він напрацьовує необхідний досвід. Якщо доручити йому товари групи CX, то він, відпрацювавши рік, навчиться натискати клавіші на комп'ютері і відсилати заявки постачальнику. Якщо доручити йому товари групи CZ, то він і досвід швидко набере, і компанія від його експериментів сильно не постраждає, але кожен крок його необхідно буде контролювати.

Отже, використання суміщеного ABC і XYZ-аналізу дозволить:

- підвищити ефективність системи управління товарними ресурсами;
- підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики;
- виявити ключові товари і причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі;

Безсумнівним лідером з продажів є категорія велика побутова техніка, в той час, як на ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» її частка в обігу складає 24.5%, на ринку побутової техніки та електроніки на таку категорію приходиться приблизно 23.7%. Це означає, що компанія Фокстрот займає лідируючу позицію з продажу великої габаритної техніки.

Висновки до розділу 2

ТОВ «САВ-Дистрибьюшн», яке представлено в Україні великою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки «Фокстрот». Компанія є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки. Станом на січень 2021 року в Україні налічується 163 супермаркети.

Аналіз підприємства показав що, незважаючи на те ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» має налагоджені зв'язки з великою кількістю закордонних постачальників товарів, що складають асортимент компанії, майже 80% закупівель відбувається у національних підприємств, а саме: «Юг Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest».

Також було досліджено процес закупівлі товару і обрано постачальника на реальному прикладі, використовуючи функцію бажаності.

Дослідження асортиментної політики було проведено за допомогою методів ABC-аналізу, XYZ-аналізу. В ході аналізу асортиментні групи представлені в роздрібних магазинах «Фокстрот» було розподілено. Таким чином більшість категорій потрапила до групи АХ. Це означає, продажі товарів цієї групи стабільні і добре прогнозуються, необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Для таких товарів було запропоновано використання системи замовлень з постійною періодичністю для того, щоб товари довго не знаходились на складі і зменшити страховий запас.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ
ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управління закупівельною діяльністю магазинів роздрібною мережі ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Під управлінням закупівельною діяльністю торговельного підприємства слід розуміти систему принципів та методів підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі здійснення закупівельної діяльності, яка створює передумови для досягнення стратегічних цілей та задач розвитку торговельного підприємства. Виходячи з існуючої парадигми кінцевою метою управління є зростання ринкової вартості підприємства. Забезпечення досягнення цієї кінцевої стратегічної мети передбачає орієнтацію управління закупівельною діяльністю на досягнення 4-х взаємопов'язаних груп цілей:

1) в царині відносин з покупцями товарів – зростання конкурентоспроможності сформованої товарної пропозиції з точки зору покупців торговельного підприємства, що забезпечує формування та утримання їх контингенту, задоволення їх економічних інтересів та сприяє підвищенню ринкової частки підприємства;

2) в царині відносин з постачальниками товарних ресурсів – зниження ризиків взаємодії з постачальниками товарних ресурсів, підвищення надійності товарного забезпечення торговельного підприємства; налагодження ефективної співпраці та партнерських відносин з постачальниками товарних ресурсів, формування ланцюга цінностей та зростання задоволення всіх учасників логістичної системи товароруку;

3) в царині забезпечення ефективного господарювання – забезпечення зростання торговельного прибутку від реалізації закуплених товарів та формування його в цільових обсягах шляхом зростання товарообороту торговельного

підприємства та виконання розроблених планів його розвитку та забезпечення належної ефективності комерційних угод по закупівлі товарів;

4) в царині фінансового менеджменту – максимальне використання можливостей отримання товарного кредиту постачальників, сприяння поліпшенню умовами кредитування підприємства його постачальниками, забезпечення ефективного використання власного закупівельного капіталу.

Найбільш вагомими концептуальними питаннями організації закупівельної діяльності, рішення щодо яких мають бути прийняті та враховані в процесі управління нею, на наш погляд, є наступні:

1. Ступінь самостійності торговельного підприємства в здійсненні закупівельної діяльності – самостійне здійснення (внутрішня закупівельна організація – *inside buying organization*) або передача на аутсорсинг (зовнішній закупівельній організації – *outside buying organization*).

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

3. Ступінь централізму в здійсненні закупівельної діяльності (для мережевого рітейлу). Мають місце такі альтернативи:

1) централізована закупівля (*centralized buying organization*), при якій усі рішення щодо закупівлі приймаються головним офісом.

2) децентралізована закупівля (*decentralized buying organization*), при якій рішення щодо закупівлі приймається на локальному чи регіональному рівні.

3) комбінований спосіб, який дозволяє отримати синергію позитивів, притаманних першим двом варіантам.

4. Рівень спеціалізації фахівців закупівельного підрозділу (в разі прийняття рішення щодо самостійної закупівлі).

5. Ступінь функціонального відокремлення закупівельної діяльності.

6. Тип співробітництва з ринком закупівель – трансакційне або партнерське співробітництво.

3.2 Впровадження заходів, щодо вдосконалення управління закупівельною діяльністю магазинів роздрібною мережі ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

З метою покращення закупівельної діяльності підприємства на ринку, а також задля підвищення прибутковості підприємства нами було запропоновано створити відділ категорійного менеджменту.

Концепція категорійного менеджменту дозволяє розв'язати основну проблему, що притаманні класичній організації закупівельної діяльності, при якій фахівець-закупівельник відірваний від реальної ситуації та стратегії розвитку товарообігу підприємства, зацікавлений тільки в факті закупівлі, що може породжувати конфлікт інтересів закупівельника та торговельного підприємства (змова з постачальником та отримання додаткової винагороди (хабарів) від нього). При впровадженні категорійного менеджменту звична структура та повноваження відділу закупівлі змінюються, що призводить і до зміни відносин з постачальниками товарів. З'являється спільна задача – збільшити продажі товарів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності торговельного підприємства в цілому.

Структура витрат на створення відділу зазначено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура витрат на створення відділу категорійного менеджменту

№	Витрати	Сума, тис. грн.
1	Витрати на організацію рекламного відділу	400,00
2	Витрати на організацію нових робочих місць	500,00
3	Заробітна плата керівнику відділу	500,00
4	Заробітна плата менеджера по зв'язках з громадськістю	320,00
5	Заробітна плата менеджера продаж	300,00
6	Заробітна плата експерту по дослідженню ринку	280,00
7	Разом	2300,00

Отже, загальний бюджет на створення відділу категорійного менеджменту складе: $400,00+500,00+500,00+320,00+300,00+280,00=2300,00$ тис. грн.

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в

абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних отриманих методом експертних оцінок (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД тис. грн.	35395	35936	46978	47039	35264	28426	29912

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок, відносно середнього значення окремих експертів (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації О _i , тис грн	35395	35936	46978	47039	35264	28426	29912	258950
2.	О _{сер}	36992,86							
3.	Відхилення	-1597,86	-1056,86	9985,14	10046,14	-1728,86	-8566,86	-7080,86	-
4.	ΔO^2	2553147,45	1116947,02	99703077,88	100924986,31	2988947,02	73391041,31	50138537,88	330816684,86

$$A = \sqrt{330816684.86/7} = 6874.56$$

Визначимо коефіцієнт варіації який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = 6874.56/36992.86 * 100 = 18.58$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків,

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 35395 тис, грн, як середнє значення ряду, песимістичне значення (П) – 28496 тис, грн, оптимістичне (О) - 47039 тис, грн,

Розрахуємо прогнозні значення обсягів продажу продукції в результаті створення окремого відділу збуту:

$$ОП = (28426 + 35395 * 4 + 47039) / 6 = 36174,17 \text{ тис, грн,}$$

Розрахуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції у відсотках: $(36174,17 / 13081521) * 100\% = 0,28\%$

де 13081521 тис. грн. - значення чистого доходу від реалізації продукції за 2019 рік (табл. 2.4),

Чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному році складе:

$$13081521 + 36174,17 = 13117695,17 \text{ тис, грн,}$$

Розрахуємо приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції,

У 2019 році повні витрати на виробництво продукції ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» склали 12514999,00 тис, грн, (табл. 2.4), з них зміні витрати $12514999 * 85\% = 10637749,15$, і постійні $12514999 * 15\% = 1877249,85$

Розрахуємо приріст змінних витрат:

$$10637749,15 * 0,28 / 100 + 2300 = 31716,43$$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$12514999,00 + 31716,43 = 12546715,43 \text{ тис, грн,}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом змінних витрат:

$$36174,17 - 31716,43 = 4457,73 \text{ тис, грн,}$$

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації додаткового і чистого прибутку визначається як додатковий прибуток зменшений на суму податку (18% від

додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$4457,73 * (1-0,18) = 3655,34 \text{ тис, грн,}$$

Таким чином чистий прибуток в проектному році буде дорівнювати:

$$273557 + 3655,34 = 277212,34 \text{ тис, грн,}$$

де 273557 тис, грн, - базове значення чистого прибутку(табл. 2.4),

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника що змінюється	Одиниці виміру	Величина зміни
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис, грн	36174,17
2. Приріст повних витрат	тис, грн	31716,43
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис, грн	4457,73
4. Приріст чистого прибутку	тис, грн	3655,34

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники підприємства

Очікуваний результат від відділу категорійного менеджменту у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації та чистого прибутку (табл.3.4), а також їхні проектні значення перенесено до таблиці 3.5.

Розрахуємо проектні значення таких показників як рентабельність продукції, рентабельність продажу та витрати на 1 грн, чистої виручки від реалізації:

1) витрати на 1 грн, чистої виручки від реалізації = (Повні витрати/Чистий дохід) * 100%;

2) рентабельність продукції = (Прибуток від реалізації продукції/Повні витрати)*100%;

3) рентабельність продажу = (Чистий прибуток/Чистий дохід)*100%,

**Вплив запропонованого заходу на основі показники діяльності
ТОВ «САВ-Дистрибьюшн»**

Найменування показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Тис, грн,	13081521	13117695,17	36174,17	0,28
Повні витрати	Тис, грн,	12514999	12546715,43	31716,43	0,25
Прибуток (збиток)	Тис, грн,	289965	294422,73	4457,73	1,54
Чистий прибуток	Тис, грн,	273 557	277212,34	3655,34	1,34
Витрати на 1 грн, чистої виручки від реалізації	коп,	95,67	95,65	-0,02	-0,02
Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,09	2,11	0,02	x
Рентабельність продукції	%	2,32	2,35	0,03	x

Проаналізувавши дані табл. 3.5, можна зробити висновок, що:

- чистий дохід (виручка) від реалізації у проектному році збільшиться на 0,28 %;
- повні витрати зростуть на 0,25 % у порівнянні з поточним роком;
- прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1,54 %, чистий прибуток збільшиться на 1,34 %;
- витрати на 1 грн, чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,02 коп.;
- рентабельність продукції зросте на 0,02 % та рентабельність продажу зросте на 0,03 %.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що підприємство досить не погано здійснює свою господарську діяльність, фінансові показники свідчать про те, що з кожним роком чистий дохід від реалізації, а також фінансовий результат збільшується.

З метою покращення закупівельної діяльності підприємства на ринку, а також задля підвищення прибутковості підприємства нами було запропоновано створити відділ категорійного менеджменту.

Проаналізувавши вплив запропонованого заходу на основі показники діяльності ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» можна зробити висновок, що пропозиція створення відділу категорійного менеджменту була дуже вдалою та понесла за собою покращення фінансових показників компанії, зокрема збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації у проектному році на 0,28 %.

ВИСНОВКИ

У результаті визначення основних напрямів комерційної діяльності промислових підприємств через роздрібну торгівлю, чинників впливу на її результативність та розроблення пропозицій щодо удосконалення товарної політики, які ґрунтуються на використанні елементів маркетингу у практичній діяльності ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» були зроблені наступні висновки:

Однією з особливостей ринкових відносин, які обумовлюють їх динамічність і сприятливість до ефективних нововведень, є здатність першим побачити і врахувати у своїй діяльності зміни, які відбуваються у попиті, пропозиції, а також в технології, законодавстві,

В умовах ринкових відносин перед торгівлею виникають нові задачі, які обумовлені необхідністю більш повної взаємодії з промисловістю в галузі вивчення попиту населення на товари, прогнозування попиту, дослідження кон'юнктури, пропагування і реклами нових товарів, пошуку більш сучасних методів продажу товарів та обслуговування покупців,

Спеціалісти ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» мають можливість оперативно ознайомитись з ходом реалізації продукції, що закуповує підприємство, із зауваженнями, на які було звернуто увагу в роботі,

Разом з тим в закупівельній політиці є недоліки, які пов'язані з тим, що не завжди задовольняється попит споживачів (покупців) на окремі види виробів, немає системи і чіткості у вивченні попиту, організації реклами,

Аналіз роботи відділу збуту та постачання ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» дозволив знайти шляхи вирішення проблем зі збутом продукції, та було запропоновано реорганізацію відділів збуту та постачання, для створення ефективної моделі роздрібного продажу, за рахунок створення відділу категорійного менеджменту.

В відділі категорійного менеджменту буде проводиться певна робота по вивченню попиту, продажу товарів, обслуговуванню покупців, та розрахунку необхідної кількості товару для закупівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. A4Tech Homepage . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://a4tech.ua>.
2. ACME Europe . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://acmeeurope.eu>.
3. Bertsimas D. Data-driven assortment optimization. 2015. с. 167. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://silkrouteglobal.com/files/4314/4404/7411/bertsimas_misic_data_driven_assortment_opt_v1_MS.pdf.
4. Branch A. International Purchasing and Management., Cengage Learning EMEA. 2001. 352 с.
5. Е-commerce-рынок Украины: тенденции, которые будут определять развитие в 2018 году/ Retail Community. 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://retailers.ua/news/management/7094-e-commerce-ryinok-ukrainyi-tendentsii-kotoryie-budut-opredelyat-razvitie-v-2018-godu>
6. Private label - хороший инструмент в высококонкурентной борьбе на рынке бытовой техники и электроники./ TradeMaster.UA. 2012. URL: <https://trademaster.ua/articles/701>.
7. Апопій В. В. Організація торгівлі. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/285-organzatsya-torgv1-apopy-vv.html>.
8. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К. : Професіонал, 2004. – 288 с.
9. Белявцев М. І., Шестопалова Л.В. Інфраструктура товарного ринку. 2005. URL: http://pidruchniki.com/19991130/marketing/infrastruktura_tovarnogo_rinku.
10. Бородкіна, Н. О. Маркетинг : навч. посіб. для студ. вузів. Київ. : Кондор, 2005. 163 с.
11. Бурсаков А. В. Основы логистического управления : учеб. пособ. / А. В. Бурсаков, А. П. Козлов, В. А. Захаров. – К.: МАУП, 2006. – 118 с.

12. Гаджинский А. М. Логистика : учеб. / А. М. Гаджинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркетинг, 2001. – 395 с.
13. Горбенко О.В. Логістика : навч. посіб.. Київ. : Знання, 2014. 315 с.
14. Григорьев М. Н., Ткач В.В., Уваров С.А. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для бакалавров : гриф Минобрнауки РФ. Москва.: Юрайт, 2012. 490 с.
15. Дудар Т. Г., Волошин Р.В. Основы логістики.: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
16. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг : підручник.. Київ.: Нац. акад. управління, 2011. 631 с.: іл., табл
17. Жданов В. XYZ-анализ продаж. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finzz.ru>.
18. Зачем ритейлеру внедряют омниканальную модель — Александр Василенко, «Фокстрот» / Retail Community.2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://retailers.ua/news/mneniya/6227-zachem-riteyleru-vnedryat-omnikanalnuyu-model---aleksandr-vasilenko-fokstrot>
19. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ.: КНЕУ, 2003. 250 с.
20. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ.: КНЕУ, 2011. 266 с.
21. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ. : КНЕУ, 2002. 266 с.
22. Корягіна С.В. , Корягін М.В. Маркетинговий аудит : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2014. 320 с.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филип Котлер. – Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 656 с.
24. Краткий курс лекций по дисциплине «Управление продажами»/ Studme.org. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studme.org/10450508/marketing/povedenie_potrebiteley.

25. Кузнецов К. В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. Санкт-Петербург. : Питер, 2005. 227 с.
26. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ.: Знання, 2008. 639 с.
27. Лайсонс Дж. Управление закупочной деятельностью и цепями поставок / Дж. Лайсонс, М. Джиллингем – М.: ИНФРА–М, 2005. – 798 с.
28. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : монография / Р. Р. Ларина, В. Л. Пилюшенко, В. Н. Амитан. – Донецк : ВИК, 2003. – 239 с.
29. Ларина Р. Р. Справочно-информационное пособие: Логистика. Маркетинг. Таможенное дело [Текст] / Р. Р. Ларина [и др.] ; общ. науч. ред. В. Н. Амитан ; Донецкая гос. академия управления. – Донецк : ВИК, 2003. – 324 с. : рис., табл.
30. Ларіна Я.С, Рябчик А.В. Поведінка споживача: навч. посібник. Київ.: Академія, 2014. 224 с.
31. Лифиц, И. М., Жукова Ф.А., Николаева М.А. Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата. Москва. : Юрайт, 2014. 405 с.
32. Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення / Наука й економіка. 2014. Вип. 1. с. 181-186. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_32
33. Мажара А.В., Батова Т.Н. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия. Международный студенческий научный вестник. 2015. № 1. с. 1-8.
34. Маркетинг в розничной торговле / Малкольм Салливан и Деннис Эдкок; [пер. с англ.]. □ СПб : Нева, 2004. – 381 с.
35. Ніколаєнко І.В. Маркетинг закупівель. Конспект лекцій для для студентів напрямів підготовки 6.030507 «Маркетинг» та 6.030510 «Товарознавство і торговельне підприємництво» денної та заочної форм

навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів за спеціальністю 7.03050701 «Маркетинг» Київ.: НУХТ, 2014. 50 с.

36. Обзор рынка электроники и бытовой техники: последние тенденции/ KLONA. 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://klona.ua/blog/promyshlennyu-dizayn/obzor-rynkaelektroniki-i-bytovoy-tehniki-poslednie-tendencii>

37. Офіційний сайт «ALLO.ua». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://allo.ua/>

38. Офіційний сайт «Comfy». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://comfy.ua/ua/>

39. Офіційний сайт «Eldorado.ua». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eldorado.ua/>

40. Офіційний сайт «Цитрус». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.citrus.ua/>

41. Офіційний сайт Групи компаній «ФОКСТРОТ» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.foxtrotgroup.com.ua/>.

42. Офіційний сайт Фокстрот – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.foxtrot.com.ua>

43. Оценка эффективности импортных сделок . // Студопедия. 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studopedia.org/10-107914.html>.

44. Показники рентабельності та методика їх розрахунку / Навчальні матеріали онлайн. 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/86664/finansi/pokazniki_rentabelnosti_metodika_rozrahunk
и.

45. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.

46. Прокопенко В.О., Троян М.Ю. Поведінка споживачів: навч. посібник. Київ.: Центр учбової літератури, 2008. 176 с.

47. Рейтинг ТОП-100 самые дорогие торговые марки и бренды Украины / InVenture. 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inventure.com.ua/tools/database/top-100-torgovyh-marok-ukrainy>
48. Роздрібна торгівля в Україні: багатоканальність та додаткові послуги. / Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №1. с. 221–226.
49. Рынок бытовой техники и электроники в Украине вырос на 5% в 2019 году / RETAILERS 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://retailers.ua/news/management/10046-rynok-byitovoy-tehniki-i-elektroniki-v-ukraine-vyiros-na-5-v-2019-godu>
50. Рынок e-commerce Украины продемонстрировал рост // InternetUA. 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://internetua.com/rynok-e-kommerceukraini-prodemonstriroval-rost>.
51. Савощенко А.С. Инфраструктура товарного рынка: навч. посібник. Київ.: КНЕУ, 2005. 336 с
52. Суріна К. С. Методи побудови прогнозних форм звітності як функції управління ризиками на підприємстві / Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2015. №1. С. 131–136.
53. Сутність і завдання закупівельної логістики / Студопедия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.su/4_17972_sutnist-i-zavdannya-zakupivelnoi-logistiki.html.
54. Сысоева С. В. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице / Сысоева С. В., Бузукова Е. А. – СПб : Питер, 2008. – 256 с.
55. Сысоева С. В. Управление ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб : Питер, 2013. – 288 с.
56. Ткаченко Н. Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель. Фінанси України. 2009. № 8. с. 82–88.
57. Черенков В. Основы международной логистики. Издательство СПбГУ. 2016. 488 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємства ТОВ "САВ-ДИСТРИБ'ЮШН" (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01 КОДИ
 м. С.Д.П.У.К. Додаток А
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2019 Р.
 Форма №2 Класифікація ДКУД 1881003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код указу	За звітний період	За аналітичний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 081 521	12 187 711
Чисті зароблені операційні премії	2010	-	-
прямі підписами, валюта суми	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валюта суми	2013	-	-
зміна частки перестрахованих у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 492 385)	(9 733 763)
Чистий пов'исем збиток за операційним виплатам	2070	-	-
Валютний:			
прибуток	2090	2 589 136	2 453 948
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резерві довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших операційних резервів	2110	-	-
зміна інших операційних резервів, валюта суми	2111	-	-
зміна частки перестрахованих в інших операційних резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	157 083	132 955
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості платив, які отримуються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від первісного встановлення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123	-	-
дохід від використання коштів, випланих від оподаткування			
Адміністративні витрати	2130	(284 092)	(319 979)
Витрати на збут	2150	(1 758 522)	(1 639 852)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(104 304)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості платив, які отримуються за справедливою вартістю	2182	-	-
витрати від первісного встановлення біологічних активів і сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	723 605	522 768
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	33 296	25 216
Інші доходи	2240	76 078	304 781
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної діяльності			
Фінансові витрати	2250	(175 169)	(99 728)
Втрача від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(367 841)	(649 937)
Прибуток (збиток) від операцій на монетарні одиниці	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	289 965	103 120
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(16 408)	(19 000)
Прибуток (збиток) від призначеної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	273 557	84 120
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доходів (ущиків) необоротних активів	2400	-	-
Доходів (ущиків) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	273 557	84 120

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	40 523	43 183
Витрати на оплату праці	2505	306 924	280 866
Відрахування на соціальні заходи	2510	63 120	58 977
Амортизація	2515	317 909	47 474
Інші операційні витрати	2520	1 477 362	1 670 322
Разом	2580	2 205 238	2 100 824

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий добуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий добуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивиденди на одну просту акцію	2630	-	-



Олександр
ІІІ
Міщенко
Сніжана
Григорівна

ЮРИЙ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Михайло Степанович