

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Система управління ресурсами у торговельній організації»

Виконав: Гавриленко Станіслав Ігорович
студент(ка) 2-го курсу заочної форми навчання групи
зМН-18м

Керівник: професор кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
д.е.н., доц. Іванова Н.С.

(підпис)

Рецензент:

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.

“ _____ ” _____ 2019 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_ Гавриленко Станіславу Ігоровичу

1. Тема роботи **«Система управління ресурсами у торговельній організації»**

керівник роботи д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «від «24 » червня 2019 року № 192-192с

2. Строк подання студентом роботи: 05.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «Омега»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти управління ресурсами підприємств. Розділ 2. Діагностика системи управління ресурсами торговельної організації. Розділ 3. Удосконалення системи управління ресурсами торговельного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання «15» червня 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

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

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Срок виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент _____ **Гавриленко С. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Іванова Н.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 69, рисунків 13, таблиць 15, додатків 6,
Графічний матеріал використаних джерел 49

Об’єкт дослідження: процес управління ресурсами досліджуваного підприємства

Предмет дослідження: умови та чинники ефективного управління ресурсами підприємства

Мета дослідження: удосконалення системи управління ресурсами торговельного підприємства

Методи дослідження: аналізу, порівняння, індукції, дедукції; моделювання, логічного узагальнення, методи групувань, середніх величин, розрахунку відносних і середніх величин, графічний метод, систематизації та узагальнення, статистичні методи

Основні результати дослідження: розглянуто теоретичні аспекти управління ресурсами торговельних підприємств; досліджено динаміку та структуру товарних ресурсів торговельного підприємства; застосування стратегії диверсифікації товарного портфеля методами ABC-XYZ аналізу дозволить оптимізувати структуру товарного портфеля і тим самим забезпечити ефективність управління товарним ресурсами досліджуваного підприємства

Ключові слова: управління, стратегії, ресурси, товарні ресурси, закупівельна діяльність, метод ABC-XYZ аналізу

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Особливості управління ресурсами торговельних підприємств.....	8
1.2 Методичне забезпечення оцінки ефективності управління торгівельних підприємств	14
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	21
2.1 Діагностика середовища функціонування торговельної організації.....	21
2.2 Моніторинг товарних ресурсів торговельного підприємства.....	25
2.3 Оцінка ефективності управління товарними ресурсами торгівельного підприємства	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1 Оптимізація товарного портфелю торговельного підприємства...	46
3.2 Заходи удосконалення закупівельної діяльності підприємства для забезпечення ефективності управління його товарним ресурсами	53
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Адаптація підприємств роздрібної торгівлі до ринкових умов господарювання вимагає суттєвого перегляду значущості впливу формування товарних ресурсів на кінцеві результати їх фінансово-господарської діяльності. Насичення ринку споживчих товарів, перехід від ринку продавця до ринку покупця, необхідність урахування його потреб, варіативна можливість вибору постачальників товарних ресурсів викликає складність процедури формування товарних ресурсів, обумовлює необхідність ефективного управління цим процесом, визначення теоретичних засад та практичного інструментарію його здійснення.

Теоретичним і прикладним питанням управління ресурсами підприємств присвячували свої роботи такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Т. Безверхнюк, О. Близнюк, Н. Богацька, І. Вавдійчик, О. Вівчар, І. Вовк, Р. Квасницька, К. Кузнецова, А. Мельник, А. Чорна, О. Кремінь та ін.

Метою даної роботи є удосконалення системи управління ресурсами торговельного підприємства.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- висвітлити теоретичні аспекти управління ресурсами торговельних підприємств;
- розкрити особливості управління ресурсами торговельних підприємств;
- розглянути методичне забезпечення оцінки ефективності управління торговельних підприємств;
- дослідити систему управління ресурсами торговельної організації;
- провести діагностику середовища функціонування торговельної організації;
- здійснити моніторинг товарних ресурсів торговельного підприємства;
- провести оцінку ефективності управління товарними ресурсами

торгівельного підприємства;

– здійснити оптимізацію товарного портфелю як інструмент ефективного управління товарними ресурсами торговельного підприємства;

– розробити заходи удосконалення закупівельної діяльності підприємства для забезпечення ефективності управління його товарним ресурсами.

Об'єктом дослідження процес управління ресурсами досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження встановлено умови та чинники ефективного управління ресурсами підприємства.

У процесі написання дипломної роботи було використано такі наукові методи дослідження: аналізу, порівняння, індукції, дедукції; моделювання, логічного узагальнення, методи групувань, середніх величин, розрахунку відносних і середніх величин, графічний метод, систематизації та узагальнення, статистичні методи.

Вихідними даними при написанні дипломної роботи є: статистична звітність ТОВ «Омега», результати самостійних досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали ресурсів з мережі Інтернет.

Апробація. Основні результати роботи представлено на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації».

Структура роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на 69 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 15 таблиць, 13 рисунків, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Особливості системи управління ресурсами торговельних підприємств

Особливостями сучасного вітчизняного торговельного бізнесу є наявність великих територіально розгалужених торговельних мереж, диверсифікація підприємницької діяльності; розширення асортименту товарів; зростання кількості постачальників з різними ціновими пропозиціями та пропозиціями щодо якості товарів [1].

Більшість авторів акцентують увагу на тому, що отримання фінансових результатів підприємством можливе за наявності відповідного ресурсного забезпечення на підприємстві [2]. Тому вони мають розпоряджатися власними ресурсами, які в подальшому забезпечать досягнення результатів економічного, соціального, екологічного, інноваційного ефекту. Коли підприємство має достатню кількість ресурсів у своєму розпорядженні, воно здатне виконувати всі свої функції, нормально розвиватись і функціонувати відповідно до поставлених цілей [3].

Тлумачення терміну «ресурси» трактується як «сукупність матеріальних і нематеріальних елементів виробничого потенціалу, якими може розпоряджатися підприємство і які використовуються для досягнення певних цілей економічного розвитку» [4].

З економічної позиції «ресурси» – це інструменти, які безпосередньо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або надання послуг [5]. Загалом ресурсами можуть виступати природні елементи (сировина, геофізична сировина), трудові ресурси (людський капітал), капітал (у фізичній формі), інформаційні (документи та ін.), фінансові (капітал у

грошові форми), обігові кошти, підприємницькі здібності та інші, які використовуються за теперішніх технологій та соціально-економічних відносин підприємств [5].

М. Французова визначає поняття «ресурси» як «все те, що використовують суб'єкти підприємницької діяльності для досягнення поставлених цілей та завдань задля задоволення власних і суспільних потреб» [6]. В. Wernerfelt трактує ресурси як матеріальні і нематеріальні активи, які на відносно постійній основі пов'язані з цією компанією [7]. М. Peteraf розглядає ресурси як активи (матеріальні або нематеріальні), якими безпосередньо володіє підприємство, контролює і до якого має доступ на відносно постійній основі [8].

Також «ресурси» є одним із факторів внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства за умови ефективного використання цих ресурсів. Таким чином, це забезпечує не лише особисті потреби підприємства, а й потреби суспільства.

О. І. Вівчар та Н. В. Гайда встановили, що в структурі ресурсного забезпечення виділяють безліч класифікацій видів ресурсів. Розглянемо детальніше види ресурсів, наведені на рис. 1.1.

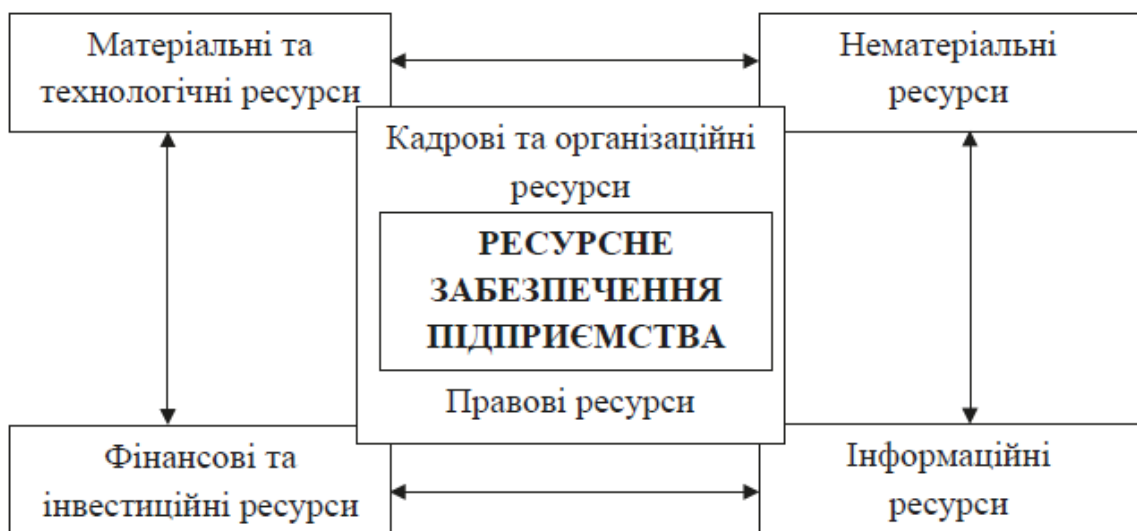


Рисунок 1.1 – Структура ресурсного забезпечення безпеки підприємства [2]

- матеріальні ресурси – основні фонди і активи підприємства;
- технологічні ресурси – наявні технології та особливості організації виробничого процесу на підприємстві, інновацій, наявність конкурентних переваг, ідей та наукових винаходів;
- трудові (кадрові) ресурси – штатний склад працівників, придатних до праці, в результаті трудових зусиль яких створюється готова продукція;
- фінансові ресурси – грошові одиниці, які знаходяться на балансі підприємства і якими воно може розпоряджатися;
- інвестиційні ресурси – матеріальні і нематеріальні ресурси, які використовуються інвестором у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування з метою подальшого отримання прибутку [9].
- нематеріальні ресурси – це такі складники потенціалу, які здатні приносити економічну користь підприємству протягом відносно тривалого періоду часу, до них належать корисні моделі і патенти, товарні і промислові зразки;
- просторові ресурси – приміщення, в яких відбувається виробничий процес, а також територія підприємства, комунікації зв'язку електропостачання;
- інформаційні ресурси – всі документи, які зберігаються в так званих інформаційних системах; це можуть бути бібліотеки, архіви, банки даних, Інтернет-середовище тощо;
- час – це дуже специфічний вид ресурсу, оскільки він є невідновлюваним ресурсом, його не можна купити, відновити чи повернути;
- природні ресурси – природна сировина, яка може бути використана як предмети споживання і як засоби праці;
- правові ресурси – законодавчі акти, нормативно-правові і науково-методичні документи (положення, правила, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).

«Від стратегій ресурсного забезпечення напряду залежить процес

виникнення й усунення найбільш важливих проблем менеджменту підприємства, пов'язаних із запобіганням формування організаційних бар'єрів, та виникнення конфліктів в інтересах підприємства. Дослідження наукової літератури підштовхує на думку, що механізми ресурсного забезпечення діяльності структури створюють необхідну основу для розроблення концепцій управління ресурсами на підприємстві» [2].

«Механізми ресурсного забезпечення – це система взаємопов'язаних елементів, необхідних для розподілу і перерозподілу ресурсів підприємницькими структурами та їх структурними підрозділами, а також перетворення ресурсів з однієї форми в іншу» [2], рис.1.2.

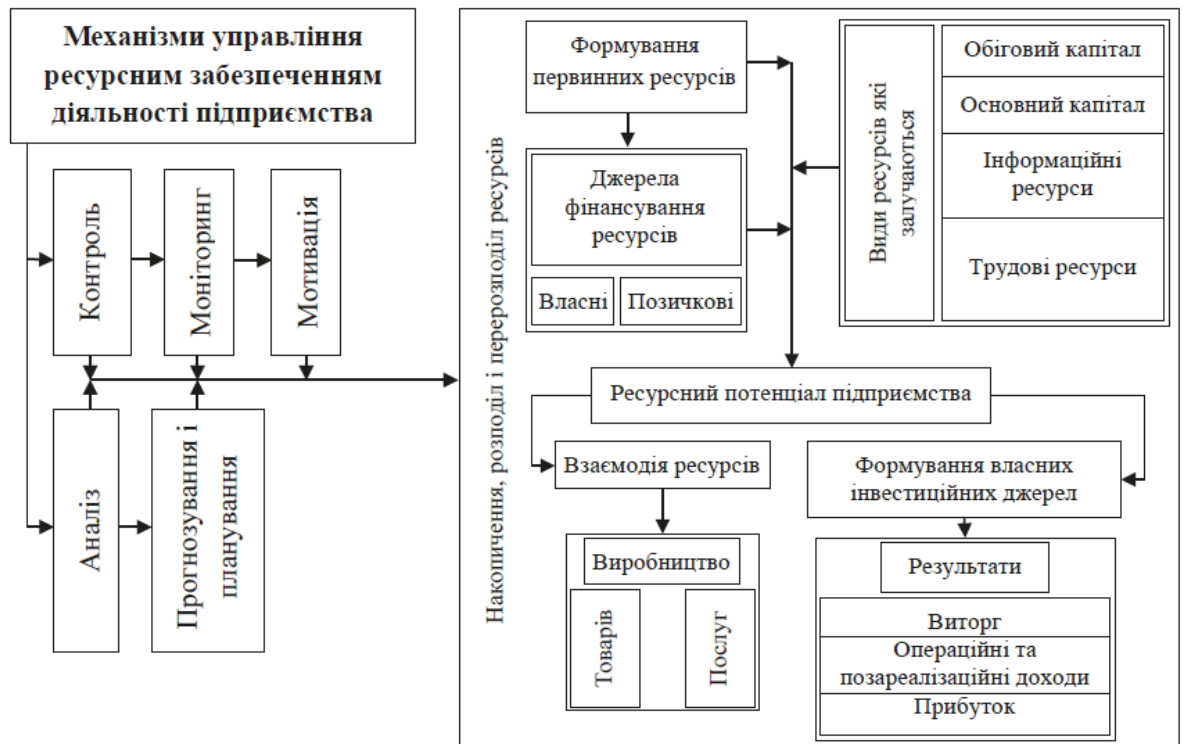


Рисунок 1.2 – Структурно-логічна схема механізмів управління ресурсним забезпеченням підприємства в сучасних умовах [2]

Під час перетинання ресурсного складника та системи управління утворюється процес планування й управління підприємством на рівні кінцевої продукції чи послуг, ресурсів, вироблених на підприємстві для

внутрішнього використання. Отже, визначення структури ресурсного потенціалу підприємства є важливим складником стратегічного управління та аналізу [10].

«Раціонально організований процес управління формуванням товарних ресурсів дає можливість сформувати необхідний торговий асортимент товарів для забезпечення населення в роздрібній торговельній мережі, забезпечувати збалансованість між попитом населення і товарною пропозицією, підтримувати необхідну повноту і глибину асортименту, регулювати рівень та структуру товарних запасів, завдяки чому забезпечується виконання планів товарообороту та інших показників господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі» [11].

Теоретичною основою розробки теорії управління формуванням товарних ресурсів є надбання світової теорії та практики менеджменту, які пристосовані до соціально-економічних умов діяльності підприємств роздрібної торгівлі та враховують особливості цього функціонального напрямку управління.

«Найважливішим методологічним підходом до управління формуванням товарних ресурсів є системний. Такий вибір ґрунтується на розумінні сутності торговельного підприємства як складної, динамічної, відкритої системи, яка складається з певних функціональних підсистем» [11].

«На думку І. М. Вавдійчик, управління формуванням товарних ресурсів підприємств роздрібної торгівлі утворює динамічну модель підготовки та прийняття управлінського рішення щодо вибору постачальників товарних ресурсів; форм надходження товарних ресурсів; методів поставки товарів; ціни, якості та асортименту товарів, які відповідають встановленим критеріям та забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей. З визначення випливає, що управління формуванням товарних ресурсів має підпорядкований основній політиці розвитку господарюючого суб'єкта характер і є засобом досягнення головної цілі підприємства, тобто його

місії» [11].

«Система управління формуванням товарних ресурсів є підпорядкованою складовою системи більш високого порядку – системи управління підприємством роздрібною торгівлі. Основними елементами, що властиві будь-якій системі управління, як правило, вважають цілі та задачі управління; функції, методи, способи впливу на елементи системи» [12].

Метою управління формуванням товарних ресурсів є забезпечення безперервного процесу обміну товарів на гроші споживачів шляхом створення товарної маси, асортимент і якість якої відповідає їхньому попиту в просторі й часі. За твердженням І. Шерр, торговельному підприємству необхідні знання як в області виробництва, джерел надходження товарів, так і точне знання потреб покупців [13].

Об'єктом управління є процес формування торговельним підприємством пропозиції товарів, призначених для подальшого перепродажу.

Вибір нових моделей управління у сфері торговельного підприємництва забезпечують їх учасникам можливості адаптації до негативного прояву факторів зовнішнього середовища, отримання додаткових конкурентних переваг. Одним із напрямків забезпечення додаткових конкурентних переваг є вибір джерел та способів формування товарних ресурсів, який залежить від базової стратегії діяльності торговельного підприємства, формату ведення бізнесу, від стадії його життєвого циклу, розмірів та форми власності. У сучасних умовах господарювання торговельне підприємство може використовувати наступні способи формування товарних ресурсів: закупівля товарів у підприємств-виробників, підприємств-посередників; виробництво товарів під власною торговою маркою; власне виробництво товарів; власний імпорт; отримання товарів на умовах комісії (консигнації); концесія; орендовані відділи. Проте існують визначальні особливості вибору джерел та способів формування

товарних ресурсів у межах основних базових стратегій діяльності торговельного підприємства: стратегії лідера завдяки економії на витратах; стратегії широкої диференціації; стратегії оптимізації асортименту [14].

Стратегія лідера за рахунок економії на витратах застосовується переважно у торговельних мережах на основі форматів дискаунтера, супермаркету, гіпермаркету. Основна мета в межах цієї стратегії — досягнення необхідних обсягів діяльності для завоювання певної частки ринку.

1.2 Методичне забезпечення оцінки ефективності управління торговельних підприємств

У більшості наукових досліджень увага дослідників зосереджується на вивченні окремих складових процесу формування загальних результатів господарювання, насамперед, у виробничій, збутовій, фінансовій та інших сферах економічної активності організації. Водночас питання комплексного оцінювання ефективності організації (зокрема з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього походження) є недостатньо вивченими й не мають належної науково-методичної основи для раціонального вирішення. Отже, спроба вчених вивести єдиний показник ефективності організації є досить дискусійною, оскільки «... дуже мала надія на те, що множина параметрів, які відображають досягнення цілей і співвідношення витрат і випуску, може бути відображеною в єдиному показникові результативності» [18].

Ефективність операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства може бути однозначно охарактеризована такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту. Більшість науковців і практиків-менеджерів основними результатами діяльності

роздрібних торговельних підприємств уважають задоволення потреб споживачів (обсяг роздрібного товарообороту) та одержання максимально можливого прибутку. Тому під час оцінювання ефективності операційної діяльності в торгівлі доцільним є визначення соціальних та економічних аспектів цієї оцінки.

Заслуговує уваги підхід американських учених Р. Чейза, Н. Еквілайна, Р. Якобса, які рекомендують для адекватної оцінки ефективності роботи підприємства використовувати два набори критеріїв: перший оцінює ефективність із фінансового погляду, другий – з операційного. Фінансові критерії оцінюють здатність підприємства заробляти гроші й позначаються такими показниками: чистий прибуток – абсолютна міра, виражена у грошових одиницях; прибуток на інвестований капітал – відносна міра, заснована на ефективності інвестицій; потік грошових коштів – критерій, позитивне значення якого необхідне для виживання будь-якого підприємства [19].

Учені чітко розмежовують критерії у просторі та наголошують, що фінансові критерії допустимі на вищому рівні управління підприємством, проте для оцінювання на операційному рівні їх застосовувати не можна. Для цього необхідний набір операційних критеріїв, позначених такими показниками: виторг – це грошові кошти, отримані системою після продажу; товарно-матеріальні запаси – усі грошові кошти, інвестовані системою в закупівлі, необхідні для забезпечення майбутніх продажів; операційні витрати – усі грошові кошти, витрачені операційною системою на перетворення товарно-матеріальних запасів у нові грошові надходження. Виторг характеризується як об'єм проданої продукції, а запаси всієї готової продукції – це ще не виторг, оскільки необхідно, щоб товар був фактично проданий. Таке чітке розмежування цих понять необхідне для того, аби застерегти менеджмент організації від продовження виробництва продукції з надією на те, що її можна буде продати [20].

Аналогічну думку висловлюють автори концепції збалансованої системи показників Р. Каплан і Д. Нортон, «в інформаційну епоху одних фінансових показників недостатньо для управління та оцінки організації... Менеджерам необхідно володіти інформацією рівною мірою про фінансові та операційні показники» [21].

Менеджмент будь-якого торговельного підприємства повинен прагнути до того, щоб усі вищепераховані критерії використовувалися разом і безупинно, що дозволяє йому досягати основної мети – заробляти гроші. З операційної точки зору основна мета діяльності торговельного підприємства полягає у збільшенні доходу за одночасного скорочення рівня товарних запасів та операційних витрат. У сучасній економічній літературі досить поширена наукова думка щодо визначення економічної ефективності операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства загалом із використанням показника рентабельності товарообігу [22-24].

Однак, такий підхід до оцінки ефективності операційної діяльності торговельного підприємства є методологічно некоректним, оскільки тут співвідносяться між собою не результати й витрати, а два різні види результатів операційної діяльності. Відповідно, цей показник може характеризувати результативність, а не ефективність операційної діяльності торговельного підприємства. Більш коректним може бути показник «рентабельність клієнта», або «чистий дохід від залучення покупця», що пропонують до використання для оцінки ефективності операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства зарубіжні вчені [22]. У цьому випадку мова знову йде про співвідношення двох результативних показників – прибутку (чистого доходу) та кількості залучених клієнтів (покупців), а не результатів і витрат з управління операційною діяльністю підприємства.

Тому використання цих показників у системі оцінки ефективності операційної діяльності торговельного підприємства є методологічно неправильним.

Необхідно ще раз підкреслити, що загальним для всіх видів ресурсів є питання про ефективність управління, користування ними. «Ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в сучасних умовах визначається через комплексну оцінку за допомогою системи взаємопов'язаних показників і коефіцієнтів, які відображають ефективність функціонування системи управління його фінансовими ресурсами на етапах їх формування, розподілу, використання, відтворення та повернення» [15].

«Питання ефективності і використання ресурсів є головним з-поміж всіх інших і полягає в тому, що для оцінки ефективності управління ресурсами отримані прибутки порівнюються з витратами, які сприяли одержанню цього результату. Якщо це матеріальні ресурси, то витратами буде середня вартість витрат за період, який досліджується, якщо йдеться про трудові ресурси, то витратами є оплата праці» [2].

На підставі одержуваних результатів діяльності підприємства використані для одержання цих результатів матеріальні, трудові та фінансові ресурси називають ефектом.

Основні показники господарської діяльності, які називаються «ефектом»: перший – обсяг виручених коштів від реалізації продукту чи послуги; другий – чистий прибуток.

Порівняння цих двох показників із розміром (кількістю) ресурсів, які були використані, дає нам показник «ефективності використання ресурсів». Цей показник широко застосовується під час проведення оцінки ефективності функціонування підприємства, його господарської діяльності, комерційної діяльності тощо.

«В економічних працях науковців переважає думка, що серед основних показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств важливе місце посідають показники ефективності використання їх фінансових ресурсів, що відображають швидкість (прискорення або уповільнення) руху капіталу (обертання коштів) та його віддачу у вигляді

доходу, валового, операційного або чистого прибутку» [15]. У світовій практиці широкого застосування набув узагальнюючий показник міри ефективності використання капіталу – його прибутковість (дохідність, рентабельність) [16].

Оскільки основною метою управління ресурсним потенціалом підприємства є нарощення прибутку для забезпечення подальшого розвитку, то доцільним є оцінка та аналіз показників прибутковості. «Прибутковість можна розглянути за допомогою таких показників, як темп приросту чистого доходу від реалізації продукції та прибуток від звичайної діяльності» [17].

Для цілісної уяви про стан та ефективність управління ресурсним потенціалом й оцінювання ступеня впливу ресурсів підприємства на формування результату діяльності пропонується застосовувати інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу.

Ефективність закупівельної політики торговельного підприємства – це поширення масштабів діяльності, забезпечення міцних конкурентних позицій на ринку за рахунок оптимізації витрат із закупівель і одержання цільового прибутку [18].

Коноваленко В. М. [25] під результативністю закупівельної діяльності пропонує розуміти ступінь реалізації завдань та досягнення цільових показників, отриману внаслідок цього позитивну динаміку відповідних оцінних показників. Ефективність закупівельної діяльності запропоновано оцінювати з точки зору співвідношення отриманих результатів та здійснених трансакційних закупівельних витрат. При цьому виокремлюються 3-х площини «Результативність», «Ефективність» та «Якість організації» (Додаток А).

Пономарьова Ю. В. [26] вважає за доцільне застосування багатокритеріального підходу до оцінки ефективності закупівельної політики. У зв'язку з цим визначено основні критерії ефективності закупівельної політики торговельних підприємств: мінімізація витрат, якість

товарів та наданих послуг, надійність постачання, ліквідність. Відповідно до визначених критеріїв обґрунтовано систему показників аналізу стану та ефективності закупівельної політики торговельних підприємств, яка включає широке коло аналітичних показників (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Система критеріїв і показників ефективності закупівельної політики торговельних підприємств [26].

Якість організації закупівельної діяльності запропоновано оцінювати з точки зору таких її характеристик, як: використання сучасних інформаційних, методичних, програмних засобів, кадрового забезпечення, виконання вимог щодо конкурсності, публічності, закупівельних процедур, обґрунтованості відбору постачальників, оптимізації закупівельних ризиків. У межах кожної виокремленої площини розроблено систему показників, які дають змогу проводити публічне та фундаментальне оцінювання, визначено засади діагностування їх значень [25].

Для наочності рекомендовано заповнити підсумкову таблицю з показниками, які характеризують ефективність управління закупівельною діяльністю підприємства (Додаток Б).

Отже, під час формування складників ресурсного забезпечення необхідно звернути увагу на те, що ці складники повинні відповідати відповідній стратегії розвитку підприємства і цілям внутрішніх бізнес-процесів і бути інтегрованими з кожним із них. Важливим є взаємозалежне формування матеріальних ресурсів підприємства разом з інтелектуальними активами що створить додаткові економічні переваги, якими є ефективніше використання сукупного ресурсного потенціалу.

«Сучасні умови розвитку вимагають зміни парадигми щодо оцінки ефективності використання ресурсів. Цінність усіх видів ресурсів повинна визначатися їх відповідністю стратегічним пріоритетам розвитку підприємства, а не обсягом коштів, витрачених на них. Якщо ресурси відповідають встановленим стратегіям управління на підприємстві, то цінність цих ресурсів значно збільшується порівняно з тими ресурсами, які не відповідають поставленим стратегіям. Навіть за залучення великої кількості фінансів цінність такої стратегії буде незрівнянно малою» [2].

Важливим аспектом ефективного використання ресурсів для забезпечення розвитку підприємств є об'єднання всіх ресурсів у групу таких, що взаємодіють між собою і формують ресурсну базу розвитку підприємства загалом.

Практична реалізація сучасних систем вимірювання ефективності зобов'язує менеджерів вирішувати питання, скільки ключових показників ефективності достатньо для формування дієвої системи управління результативністю організації. В ідеалі варто зосередитися тільки на тих показниках, які відображають прогрес у процесі досягнення підприємством цілей, незалежно від того, який аспект його діяльності вони характеризують. Формування дієвої системи вимірювання результативності та ефективності потребує її обґрунтування значимості показників, що є одним із найскладніших завдань і вимагає професіоналізму менеджерів [19].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Діагностика середовища функціонування торговельної організації

Практичний аспект дослідження системи управління ресурсами торговельної організації здійснено за даними торговельного підприємства ТОВ «Омега», яке займається роздрібною торгівлею великого асортименту товарів продовольчої і непродовольчої груп. Акцент зроблено на здійснення закупівельної діяльності – формування асортименту (формування товарних ресурсів) підприємства.

Торгівельне підприємство ТОВ «Омега» утворює в процесі своєї діяльності сукупність сфер функціонування, яка визначає стратегію діяльності та розвитку підприємства. До найбільш визначальних юридичних актів, що впливають на механізм його функціонування, є Господарський кодекс України, Статут підприємства та колективний договір, узгоджений з чинним законодавством. Господарський кодекс України регламентує діяльність різних видів підприємств і визначає головні види та форми їх організації, правила створення і ліквідації. Здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, чинного статуту, внутрішніх нормативних актів, рішень органів управління товариством.

ТОВ «Омега» (магазини «Омега») є магазином місцевого значення, котрий реалізує товари через спеціалізовані секції та відділи, на які поділена торговельна зала, а також виконує ряд додаткових послуг, що включають: зважування, нарізку, пакування товарів, в тому числі, надання консультацій з питань щодо наявної продукції. Додаткові послуги покупцям надає торговельний персонал (працівники, кожен з яких закріплений за окремим

відділом чи секцією).

При формуванні асортименту товарів ТОВ «Омега» найважливішою вимогою є максимальне задоволення попиту покупців при найменших затратах часу на їх придбання при забезпеченні прибуткової роботи магазинів. Для кожного магазину визначається оптимальний асортимент товарів, що дозволить максимально задовольнити потреби споживачів та забезпечить рентабельність роботи магазинів.

Процес формування асортименту товарів в ТОВ «Омега» складається з трьох етапів. На першому етапі визначається груповий асортимент товарів за допомогою маркетингових досліджень, які є основою вибору цільового ринку споживачів. На другому встановлюється кількісне співвідношення окремих груп товарів, з урахуванням типу і розміру магазину, його технічної оснащеності, чисельності покупців, умов товаропостачання, кількості та розміщення конкурентів. На третьому етапі формування асортименту здійснюється підбір конкретних різновидів товарів у межах кожної товарної групи. Керівництво магазину приймає рішення про широту та глибину асортименту, якість і ціни товарів, відповідно до потреб та фінансового рівня споживачів вибраного цільового ринку.

В магазинах ТОВ «Омега», як і в інших магазинах роздрібної торгівлі, існує певний перелік товарів, – хліб, м'ясо, жири, молоко, цукор, овочі, – які споживаються населенням щодня і характеризуються високою частотою і постійністю попиту. Тому, для повного задоволення потреб населення, постійна наявність широкого і стійкого асортименту цих товарів в магазинах «Омега» сприяє успішному та ритмічному виконанню планів товарообігу, поліпшенню показників його діяльності. Крім того в магазинах повинні бути в наявності і товари, попит на які має періодичний характер (кондитерські вироби, гастрономічні товари, фрукти, вина та інші), що необхідно для широти асортименту. В умовах стабільної економіки та покращення фінансового стану населення ці товари поступово переходять в групу товарів

постійного попиту.

В магазинах «Омега» попит на більшу частину товарів піддається коливанням, що пов'язано з сезонністю виробництва чи споживання. В зимовий період зростає попит на гастрономію, бакалійні товари, жири, у весняно-літній – на молочну продукцію, морозиво, безалкогольні напої, на відміну від овочів і фруктів, попит на які існує постійно. Тому в «Омега» передбачено створення запасів цих товарів. На відміну від продовольчих товарів, попит на непродовольчі цілком залежить від купівельної спроможності населення, тому буває: спеціальний (твердо сформований), альтернативний (попит на вибір) та імпульсивний (попит під впливом пропозиції). Звичайно в магазині дуже складно мати повний асортимент непродовольчих товарів, тому менеджери «Омега» аналізують обсяги продажу товарів і формують постійний асортимент таким чином, щоб одночасно і задовольнити потреби населення, і не отримати незадоволений попит. Питаннями закупівельної діяльності займається комерційний директор на підставі інформації отриманої від завідуючих відділеннями.

Матриця SWOT – аналізу ринкових позицій ТОВ «Омега» на ринку продовольчих товарів представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT – аналіз ринкових позицій ТОВ «Омега» на ринку

<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на ринку продовольчих товарів в цілому по Україні на рівні 10% на рік 2. Активний розвиток усіх продуктових сегментів ринку продовольчих товарів. 3. Поступове зростання доходів населення, що стимулює збільшення попиту на продукцію середньої та вищої цінової категорії 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока маркетингова (у т.ч. рекламна) активність конкурентів, зростаючі рекламні бюджети. 2. Зростаючий тиск з боку конкурентів. 3. Розширення конкурентами свого продуктового портфелю та намагання залучити до себе покупців більш комплексною пропозицією продукції
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розташування біля транспортної зупинки. 2. Висока якість продукції, широкий асортимент, вдале позиціонування 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабший рівень використання маркетингових інструментів просування продукції 2. Недостатньо ефективна система логістики

Таблиця 2.2 – Аналіз факторів загроз і нових можливостей ТОВ «Омега»

Фактори загроз	Шкала оцінювання			
	Дуже маленька	Маленька	Велика	Дуже велика
1	2	3	4	5
Економічний спад	+			
Можливість появи нових конкурентів				+
Зменшення кількості дилерів			+	
Нові можливості				
Розмір ринку			+	
Підвищення рівня технологій виробництва		+		
Надання знижок			+	

Проаналізувавши вплив слабких сторін на можливості і загрози, а також сильних сторін на можливості і загрози компанії ТОВ «Омега», надавши бальну оцінку і підсумувавши отримані результати, можна сказати, що товариство має позитивне сальдо, тобто являється конкурентоспроможним на ринку роздрібної торгівлі міста і здатне в майбутньому успішно продовжувати свою діяльність.

Результати зваженої оцінки конкурентної сили ТОВ «Омега» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Зважена оцінка конкурентної сили ТОВ «Омега» та магазину «Браво»

Фактори конкурентоспроможності	Вага	ТОВ «Омега»	«Браво»
Розташування	0,1	6/0,6	4/0,4
Фінансове положення	0,1	5/0,5	10/0,1
Витрати в порівнянні з конкурентами	0,25	3/0,75	10/0,25
Якість і характеристики товару	0,1	8/0,8	5/0,5
Репутація (імідж)	0,1	8/0,8	7/0,7
Обслуговування клієнтів	0,15	7/1,05	5/0,75
Конкурентні можливості	0,1	2/0,2	10/1,0
Використання технологій	0,05	5/0,25	1/0,05
Дилерська мережа і можливості поширення	0,05	9/0,45	4/0,2
Сума ваги	1,0		
Загальна зважена оцінка		5,3	5,6

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що ТОВ «Омега» поступається магазину «Браво» за такими показниками як: фінансовий стан, за витратами, за конкурентною можливістю. Але лідирує за такими показниками як: розташування, якість і характеристики товару, репутація (імідж), обслуговування клієнтів, використання технологій, можливості поширення. В цілому ТОВ «Омега» незначно поступається магазину «Браво».

2.2 Моніторинг товарних ресурсів торговельного підприємства ТОВ «Омега»

Вихідні дані для аналізу динаміки та структури товарного портфелю на підприємстві ТОВ «Омега» представлено в додатку В.

За даними дод. А можна зробити висновок про досить широкий асортимент товарної продукції, що реалізується досліджуваним підприємством. Основними групами товарів ТОВ «Омега» є наступні: «Бакалія», «Гастрономія», «Дроггери», «Кондитерські вироби», «Кулінарія», «Мода, текстиль», «Молочні продукти, заморозка», «М'ясне виробництво», «Напої, тютюн, снеки», «Овочі, фрукти», «Приготування, споживання, зберігання їжі», «Риба і морепродукти», «Сезонні товари», «Сировина», «Тара та упаковка», «Прибирання, догляд, ремонт будинку», «Виробництво хлібобулочних виробів».

За підсумками 2018 року підприємством було здійснено закупівельної діяльності на суму 126 216 041,35 грн., що на 111,51 % більше за попередній період і в 6,38 рази більше за базисний період – 2016 р.

Найбільшу питому вагу в структурі товарних ресурсів ТОВ «Омега» протягом всього періоду дослідження мають п'ять груп товарів: «Напої, тютюн, снеки», «М'ясне виробництво», «Кондитерські вироби», «Бакалія» та «Молочні продукти, заморозка» (рис. 2.1)

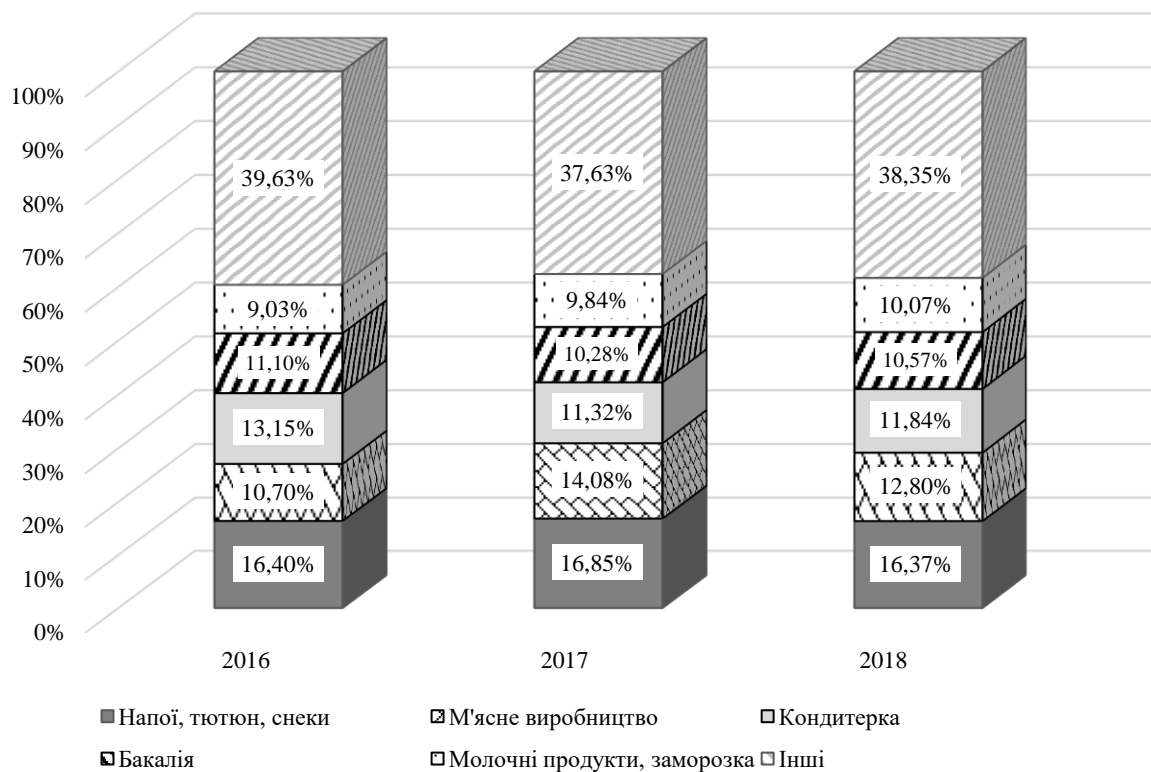


Рисунок 2.1 – Структура товарних ресурсів ТОВ «Омега», 2016–2018 рр.

Дані рис. 2.1 свідчать про досить стабільну структуру товарних ресурсів досліджуваного підприємства протягом періоду 2016 – 2018 рр. Так за результатами 2018 року найбільшу частку в структурі має група товарів «Напої, тютюн, снеки» – 16,37 %, при цьому спостерігається невелике зменшення частки відносно попереднього періоду на 0,48 відсоткових пункти і наближення до значення 2016 року – 16,4 %.

Група товарів «М'ясне виробництво» на кінець 2018 року займає в обсязі 12,8 %, що менше значення попереднього періоду на 1,28 відсоткових пункти, але при цьому перевищує значення 2016 року на 2,1 відсоткових пункти.

Частка кондитерських виробів протягом 2018 року збільшилася на 0,52 відсоткових пункти відносно попереднього року і складає 11,84 %. Треба зазначити, що відносно 2016 року частка даної групи товарів зменшилася на 1,31 відсоткових пункти.

Питома вага групи товарів «Бакалія» в структурі товарів ТОВ «Омега» за результатами 2018 року складає 10,57 % проти 10,28 % значення 2017 року та проти 11,10 % – 2016 року.

Протягом 2016 – 2017 років частка групи товарів «Молочні продукти, заморозка» не перевищувала межу 10%, при цьому мала тенденцію до збільшення і станом на кінець 2018 року сягнула значення 10,07 % в обсязі закупівлі досліджуваного підприємства.

Частки всіх інших груп товарів в структурі закупівлі ТОВ «Омега» не перевищують 10 %, а тому були об'єднанні в групу «Інші», питома вага якої станом на кінець 2017 року складає 38,35 %.

Вагомість зазначених груп товарів вимагає більш детального дослідження їхньої динаміки та структури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Темпи зростання обсягів товарних ресурсів на підприємстві ТОВ «Омега»

Категорія товару	2016	2017	2018
Напої, тютюн, снеки	3 245 761,49	19 072 812,69	20 659 313,64
Темп зростання (ланц.)	-	5,88	1,08
Темп зростання (баз.)	-	5,88	6,37
М'ясне виробництво	2 118 019,22	15 933 292,05	16 161 443,18
Темп зростання (ланц.)	-	7,52	1,01
Темп зростання (баз.)	-	7,52	7,63
Кондитерські вироби	2 603 380,60	12 813 816,48	14 947 809,84
Темп зростання (ланц.)	-	4,92	1,17
Темп зростання (баз.)	-	4,92	5,74
Бакалія	2 196 778,57	11 638 205,22	13 339 572,95
Темп зростання (ланц.)	-	5,30	1,15
Темп зростання (баз.)	-	5,30	6,07
Молочні продукти, заморозка	1 786 967,51	11 139 589,26	12 705 891,02
Темп зростання (ланц.)	-	6,23	1,14
Темп зростання (баз.)	-	6,23	7,11

Результати проведених розрахунків в табл. 2.4 свідчать, що обсяги закупівлі всіх вагомих груп товарів мають позитивне зростання як відносно попереднього так і відносно базисного періодів і коливається у межах +574% – +763% (рис. 2.2).

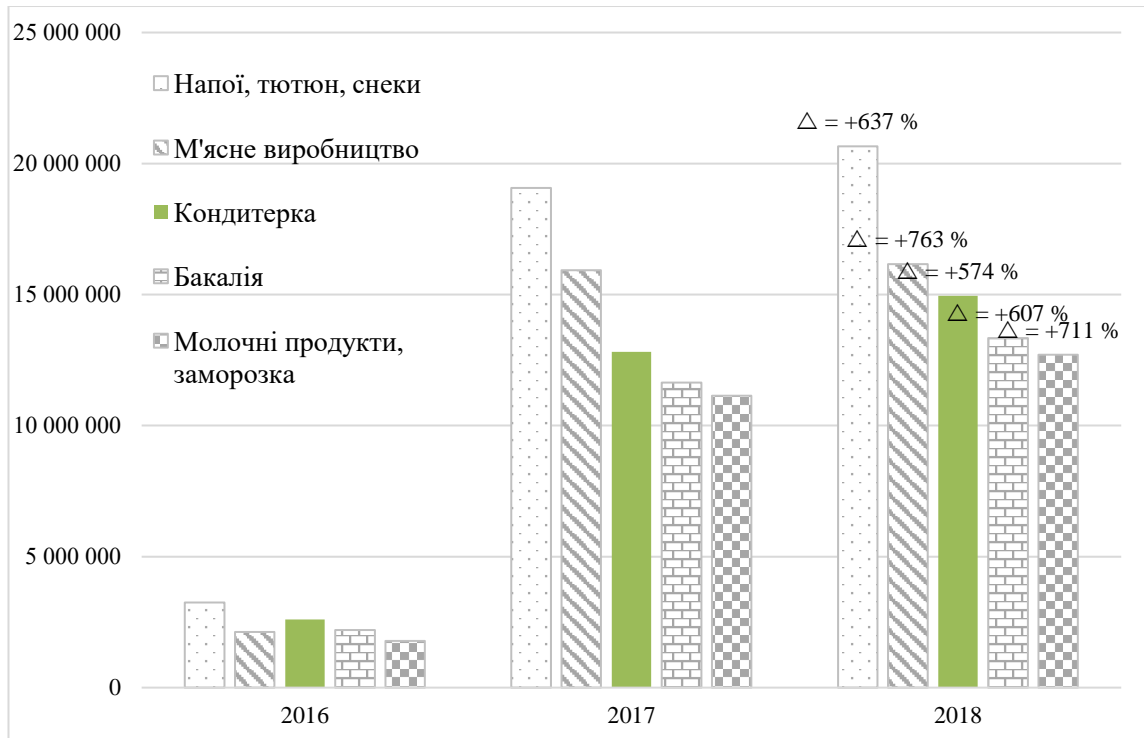


Рисунок 2.2 – Динаміка та темпи зростання обсягів товарів ТОВ «Омега», 2016 – 2018 рр.

За даними рис. 2.2 зроблено висновок, що найбільше зростання відносно базисного періоду (2016 р.) спостерігається за групою товарів «М'ясне виробництво» – +763 %, при цьому значне зростання спостерігається в закупівлі групи товарів «Молочні продукти, заморозка» – +711 %.

Група товарів «Напої, тютюн, снеки» представлена наступними категоріями Алкогольні напої, Напої безалкогольні, Слабоалкогольні напої, Снеки та Тютюнова продукція (табл. 2.5)

За даними табл. 2.5 зроблено висновок, що найбільше збільшення серед зазначених категорій даної групи спостерігається за категорією «Снеки» – в 11,31 рази більше відносно результатів 2016 року; «Напої безалкогольні» та «Слабоалкогольні напої» відповідно в 8,56 та 8,57 рази. При цьому закупівлі категорії «Алкогольні напої» збільшилися лише в 4,55 рази відносно базисного періоду.

Таблиця 2.5 – Динаміка обсягів групи товарів «Напої, тютюн, снеки», 2016 – 2018 рр.

	2016		2017		2018	
	Кількість	Сума	Кількість	Сума	Кількість	Сума
Алкогільні напої	50424	1814471,22	204046	7671468,86	200213	8257630,16
Напої безалкогольні	82065	531025,85	644719	3988315,86	694390	4545224,58
Слабоалкогольні напої	60907	531314,36	528207	4580567,10	493079,5	4554388,86
Снеки	31169	131995,38	241217	1146554,13	259635	1493800,04
Тютюнова продукція	29342	236954,68	188205	1685906,74	174190	1808270,00
Всього	253907	3245761,49	1806394	19072812,7	1821507	20659313,6

При цьому найбільша питома вага в структурі закупівлі групи товарів «Напої, тютюн, снеки» належить саме категорії «Алкогільні напої» - 40 % (за результатами 2018 року), рис. 2.3.

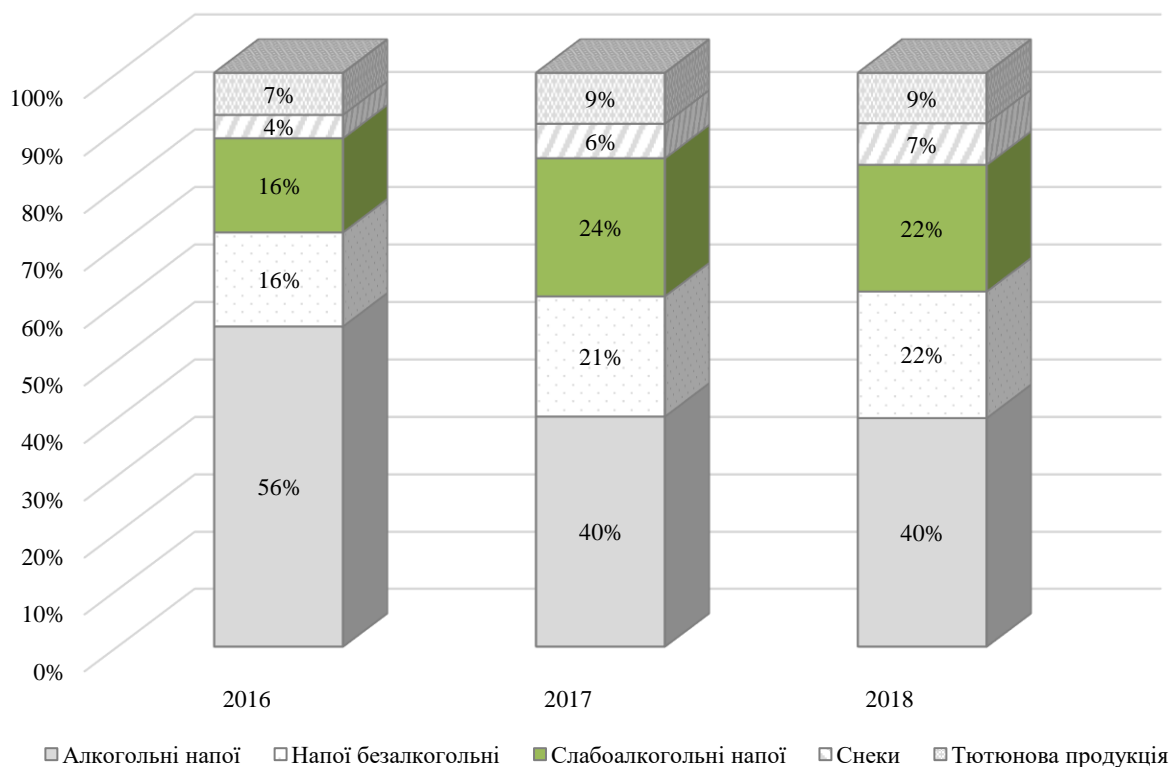


Рисунок 2.3 – Структура обсягів групи товарів «Напої, тютюн, снеки», 2016 – 2018 рр.

Дані рис. 2.3 дозволяють зробити висновок про досить стабільну

структуру товарної групи «Напої, тютюн, снеки» протягом всього періоду дослідження. Так найбільша частка в структурі належить категорії «Алкогольні напої», при цьому спостерігається значне її зменшення на 16 відсоткових пунктів протягом 2017 року і до кінця 2018 року залишається без змін – 40 %.

При цьому протягом 2018 року спостерігається значне збільшення питомої ваги категорій «Напої безалкогольні» та «Слабоалкогольні напої», відповідно на 5 та 8 відсоткових пунктів відносно 2016 року. За результатами 2018 року їх частка в обсязі закупівлі складає по 22 %.

На рисунку зафіксовано і зростання питомої ваги в закупівлі даної групи товарів категорій «Снеки» та «Тютюнова продукція»: 7 % та 9 % відповідно.

Група товарів «М'ясне виробництво» закупівлі ТОВ «Омега» представлена наступними категоріями: баранина свіжа, яловичина свіжа, м'ясна кулінарія, м'ясо інших тварин свіже, м'ясо заморожене, птах заморожений, птах свіжий та свинина свіжа (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягів групи товарів «М'ясне виробництво», 2016 – 2018 рр.

	2016		2017		2018	
	Кількість	Сума	Кількість	Сума	Кількість	Сума
Баранина свіжа	347,49	15938,65	1929,60	87547,38	1433,55	69407,12
Яловичина свіжа	3847,62	121549,02	24489,94	830324,25	24782,85	794129,68
М'ясна кулінарія	13423,57	475876,34	96425,96	3552660,02	94843,36	3575088,93
М'ясо інших тварин свіже	78,25	5138,00	174,89	11781,84	212,14	13225,89
М'ясо заморожене	80,78	2425,88	373,63	11805,13	373,60	9273,07
Птах заморожений	113,61	3044,13	84,34	2326,96	27477,39	416903,11
Птах свіжий	41403,97	878578,12	275216,92	6057243,18	273354,87	6069556,65
Свинина свіжа	19180,66	615469,08	147471,21	5379603,29	145817,14	5213858,73
Всього	78475,94	2118019,2	546166,5	15933292,05	568294,9	16161443,18

За даними табл. 2.6 зроблено висновок про значне зростання обсягів

категорії «Птах заморожений» - в 136,95 рази більше значення 2016 року. Збільшення всіх інших категорій даної групи товарів коливається від 2,57 рази («М'ясо інших тварин свіже») до 8,47 рази («Свинина свіжа»).

Дослідження відносно попереднього періоду – 2017 року свідчить про зменшення обсягів закупівлі за наступними категоріями: «Баранина свіжа» – зменшення на 21 % відносно 2017 року; «Яловичина свіжа» – зменшення на 4,4 %; «М'ясо заморожене» – зменшення на 22 %; «Свинина свіжа» – зменшення на 4,1 %.

При цьому найбільша питома вага в структурі закупівлі даної групи товарів належить категорії «Птах свіжий», за результатами 2018 року її частка складає 37,6 % (рис. 2.4)

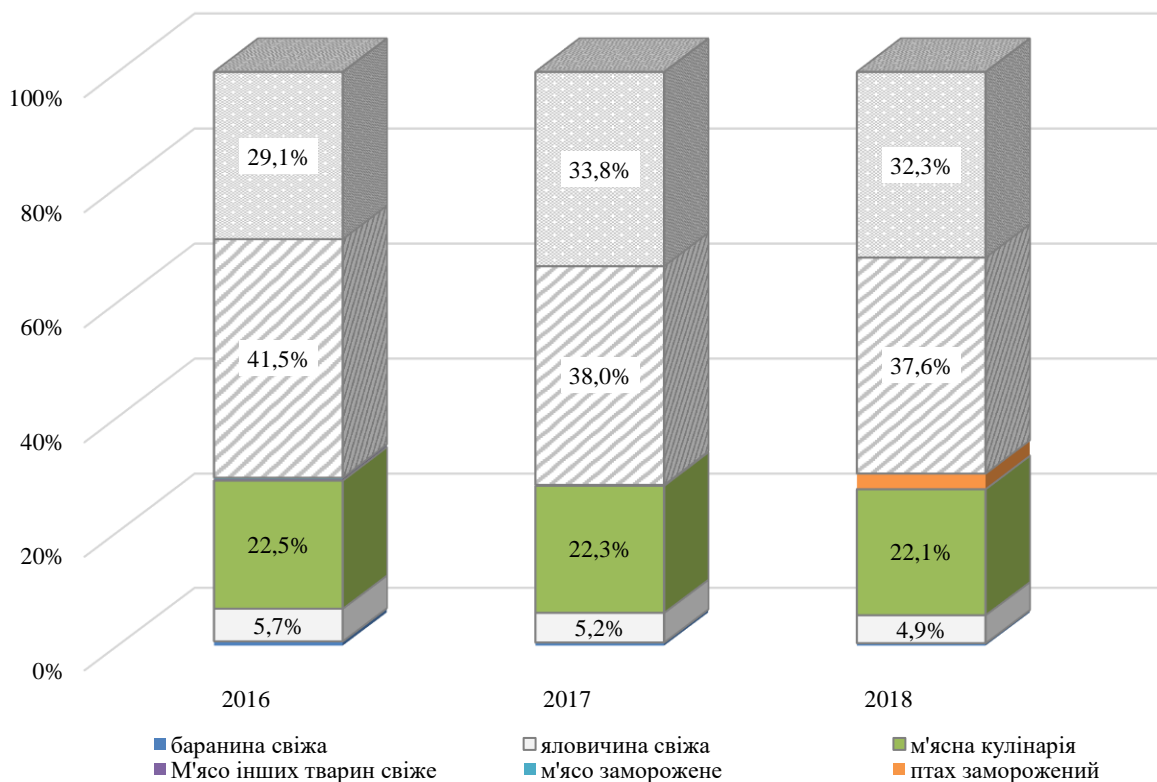


Рисунок 2.4 – Структура обсягів товарної групи «М'ясне виробництво», 2016 – 2018 рр.

За даними рис. 2.4 можна зробити висновок про тенденцію до зменшення частки в структурі закупівлі категорії «Птах свіжий»: 2016 рік –

41,5 %; 2017 рік – 38 %; 2018 рік – 37,6 %.

Категорія «Свинина свіжа» в обсязі закупівлі за результатами 2018 р. складає 32,3 %, що на 3,2 відсоткових пункти більше за базовий період, але менше за попередній на 1,5 відсоткових пункти. Не менш вагомою в структурі закупівлі даної групи товарів є частка категорії «М'ясна кулінарія», яка протягом періоду майже не змінюється: 2016 рік – 22,5 %; 2017 рік – 22,3 %; 2018 рік – 22,1 %.

Група товарів «Кондитерські вироби» ТОВ «Омега» представлена наступними категоріями: діабетичні товари; борошняні кондитерські вироби; кондитерські вироби з цукру; солодкі вироби; хлібобулочні вироби промислові; чай, кава, какао. За результатами 2018 року обсяги закупівлі даної групи товарів склали 14947809,84 грн., що в 1,17 рази більше за попередній період (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Динаміка обсягів групи товарів «Кондитерські вироби», 2016 – 2018 рр.

	2016		2017		2018	
	Кількість	Сума	Кількість	Кількість	Сума	Кількість
Діабетичні товари	1384,99	11749,10	6900,25	60199,49	8303,52	71404,16
Борошняні кондитерські вироби	30275,36	401873,38	186693,12	2610567,83	232247,27	3138139,49
Кондитерські вироби з цукру	88553,96	1215621,68	453255,13	5586451,69	527440,97	6916299,78
Солодкі вироби	5727,30	79882,17	26187,00	385571,83	25832,30	400452,89
Хлібобулочні вироби промислові	40180,96	168909,71	229368,11	791451,04	234658,11	821084,87
Чай, кава, какао	64993,00	725344,56	387617,00	3379574,60	387228,00	3600428,65
Всього	231115,58	2603380,60	1290020,62	12813816,48	1415710,17	14947809,84

За даними табл. 2.7 можна зробити такі висновки: найбільше зростання спостерігається за категорією «Борошняні кондитерські вироби»: в 7,81 рази відносно базового періоду (відносно 2017 року – в 1,19 рази). Обсяг

замовлень категорії «Діабетичні товари» збільшився відносно базового періоду в 6,08 рази, в той час як відносно попереднього періоду спостерігається збільшення на 120,21 %.

Треба зазначити, що за цією групою товарів по всіх категоріях спостерігається позитивна динаміка як відносно базового періоду, так і відносно попереднього року і коливається відповідно: від 4,496 до 6,078 рази; від 1,04 до 1,24 рази.

В структурі закупівлі даної групи товарів найбільша питома вага належить категорії «Кондитерські вироби з цукру». Так станом на кінець 2018 року частка в обсязі закупівлі складає 46,3 %, що майже дорівнює значенню базового періоду та більше попереднього періоду на 2,7 відсоткових пункти (рис. 2.5).

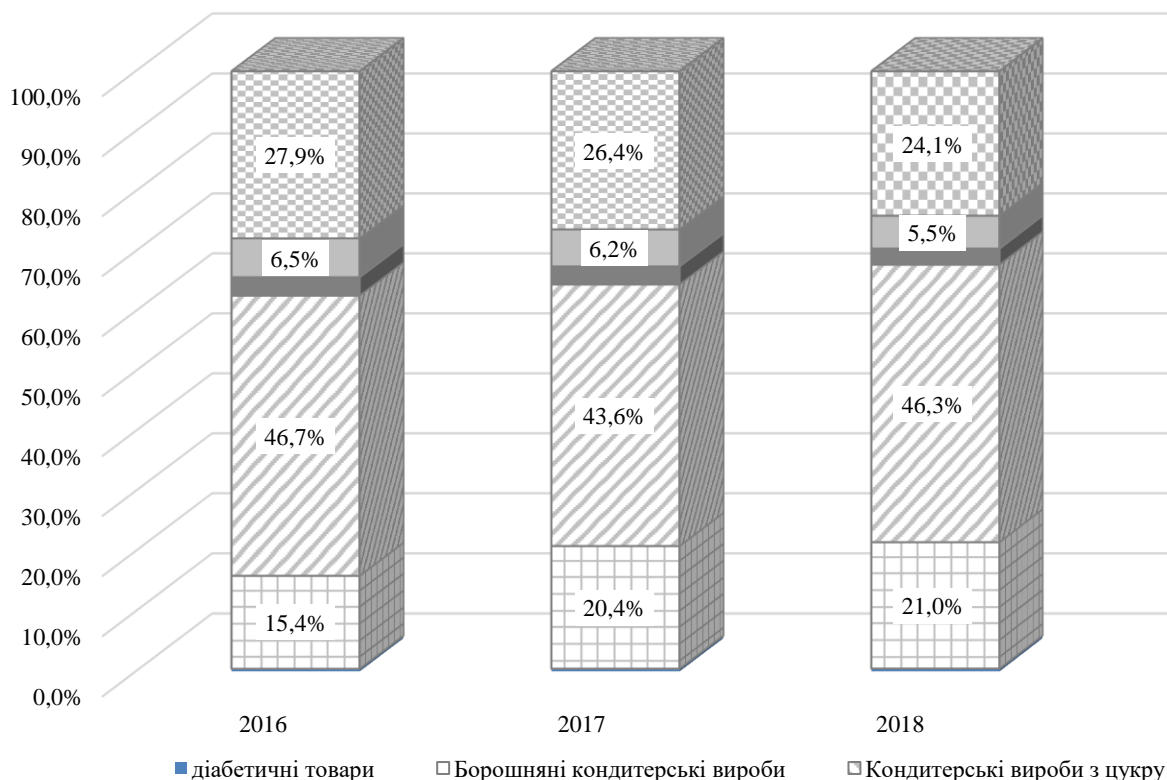


Рисунок 2.5 – Структура групи товарів «Кондитерські вироби», 2016 – 2018 рр.

За даними рис. 2.5 можна зробити висновок, що протягом періоду

дослідження спостерігається збільшення питомої ваги в структурі закупівлі групи товарів «Кондитерські вироби» категорії «Борошняні кондитерські вироби»: 2016 рік – 15,4 %; 2017 рік – 20,4 % та 2018 рік – 21,0 %. Натомість категорія «Чай, кава, какао» зменшує свою частку: 2016 рік – 27,9 %; 2017 рік – 26,4 % та 2018 рік – 24,1 %.

Група товарів «Бакалія» представлена наступними категоріями: все для випічки, готування; м'ясні консерви, паштети; плодо-овочеві консерви; продукти швидкого приготування; рослинні продукти; спеції, приправи; товари для немовлят (0 - 3 роки); догляд за тваринами. За підсумками 2018 року обсяг замовлень даної групи товарів складає 13339572,95 грн., що на 114,62 % більше за 2017 рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка обсягів групи товарів «Бакалія», 2016 – 2018 рр.

	2016		2017		2018	
	Кількість	Сума	Кількість	Сума	Кількість	Сума
Все для випічки, готування	68413,41	353563,47	418117,96	1974171,59	512830,59	2453877,84
М'ясні консерви, паштети	581,00	7129,13	6686,00	86281,67	5465,00	72850,25
Плодо-овочеві консерви	43101,00	425975,11	113528,00	1201350,54	126649,00	1285439,31
Продукти швидкого приготування	18820,00	69779,59	165513,00	549486,64	165616,00	615584,76
Рослинні продукти	45972,36	327192,78	260245,43	1843011,21	295674,66	2067979,55
Спеції, приправи	95917,42	719285,78	510731,05	3526538,75	511944,12	3585049,86
Товари для немовлят (0 - 3 роки)	8648,00	220489,25	70094,00	1905191,11	88699,00	2525228,26
Догляд за тваринами	15694,00	73363,46	114438,00	552173,71	166558,00	733563,12
Всього	297147,2	2196778,6	1659353,4	11638205,2	1873436,4	13339572,95

Дані табл. 2.8 дозволили зробити висновок, що найбільші зрушення в обсязі товарів спостерігаються відносно категорії «Товари для немовлят (0 - 3 роки)». Обсяг закупівлі зазначеної категорії товарів відносно базового періоду збільшився в 11,45 рази; відносно попереднього періоду – 1,32 рази. Треба зазначити, що відносно базового періоду спостерігається позитивна

динаміка за всіма категоріями даної групи товарів. Відносно попереднього періоду склалася аналогічна ситуація, але виключенням є обсяг закупівлі категорії «М'ясні консерви, паштети». Якщо відносно 2016 року обсяг закупівлі збільшився в 10,22 рази, то відносно 2017 року зафіксовано зменшення на 16 %.

Дані табл. 2.8 дозволили визначити структуру групи товарів «Бакалія» за період 2016 – 2018 роки (рис. 2.6).

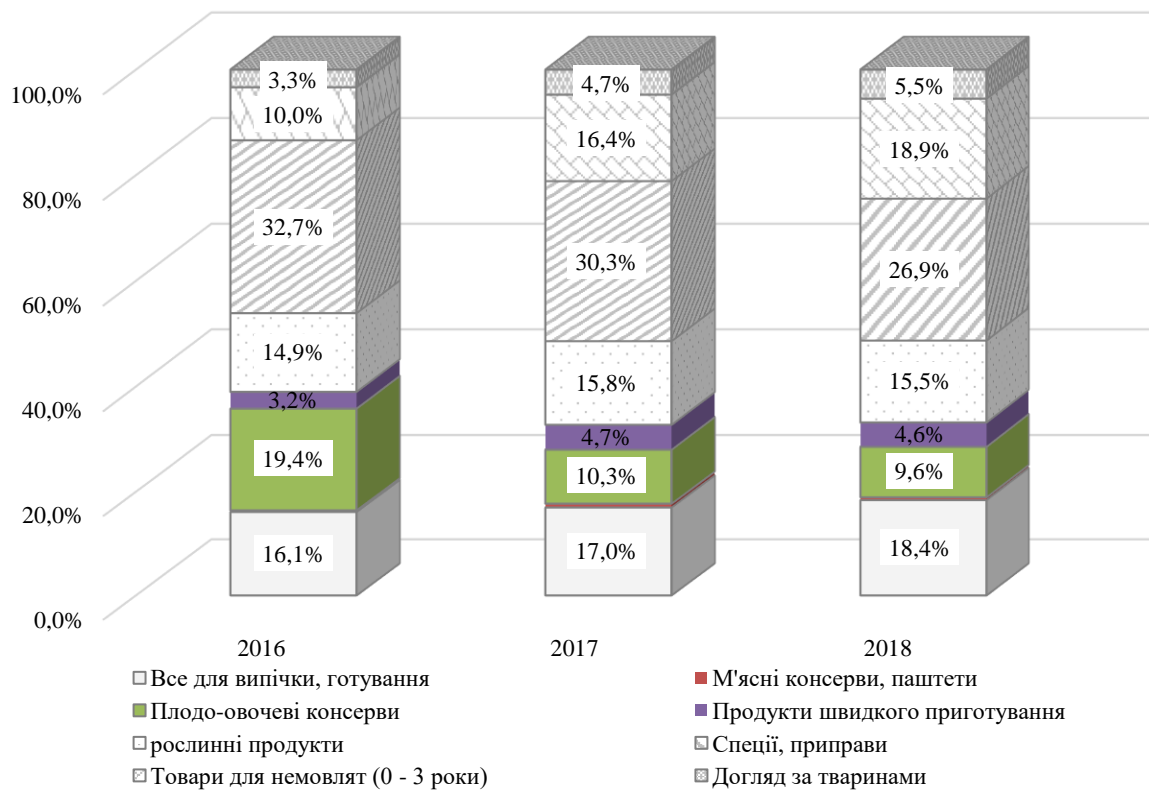


Рисунок 2.6 – Структура групи товарів «Бакалія», 2016 – 2018 рр.

Дані рис. 2.6 свідчать, що найбільша питома вага в структурі закупівлі групи товарів «Бакалія» протягом всього періоду дослідження належить категорії «Спеції, приправи». Так за підсумками 2018 року частка даної категорії склала 26,9 %, що на 3,4 відсоткових пункти менше за значення 2017 року та на 5,8 відсоткових пункти менше показника 2016 року. Така динаміка свідчить про тенденцію до зменшення частки даної категорії в структурі обсягу закупівлі групи товарів «Бакалія».

Результати аналізу структури обсягів закупівлі групи товарів «Бакалія» свідчать про тенденцію до збільшення частки категорії «Товари для немовлят (0 - 3 роки)»: 2016 рік – 10 %; 2017 рік – 16,4 % та 2018 рік – 18,9 %.

Аналогічна ситуація спостерігається і відносно категорії «Все для випічки, готування». Якщо частка даної категорії в структурі обсягу закупівлі станом на кінець 2016 року складала 16,1 %, то за результатами 2017 року вона збільшилася на 0,9 відсоткових пунктів і сягнула значення 17 %; за підсумками 2018 року вже складає 18,4 %, що більше за попередній період на 1,4 відсоткових пунктів.

Частка в структурі закупівлі категорії «Рослинні продукти» на кінець 2018 року складає 15,5 %, що більше за значення базового періоду на 0,6 відсоткових пунктів та менше за значення попереднього періоду на 0,3 відсоткових пунктів.

Обернена ситуація склалася відносно частки категорії «Плодо-овочеві консерви», яка за підсумками 2018 року складає лише 9,6 % проти 19,4 % значення 2016 року.

Група товарів «Молочні продукти, заморозка» представлена наступними категоріями: заморожені напівфабрикати; маргарин, яйце; молочні продукти; морозиво; овочі, гриби, фрукти заморожені. За підсумками 2019 року сума закупівлі за даною групою товарів склала суму у розмірі 12705891,02 грн., що на 114,1 % більше значення попереднього періоду та в 7,11 рази більше значення 2016 року (табл. 2.9).

На підставі проведеного аналізу можна свідчити про значне зростання обсягу закупівлі протягом 2018 року категорії «Морозиво», який збільшився відносно 2016 року 14,19 рази; відносно 2017 року – на 103 %.

Треба зазначити, що відносно базового періоду спостерігається зростання обсягів замовлення за всіма категоріями групи товарів «Молочні продукти, заморозка». Відносно 2017 року виключенням є обсяг закупівлі категорії «Заморожені напівфабрикати», які зменшилися протягом 2018 року

майже на 4 %, в той же час відносно 2016 року зафіксовано збільшення в 6,07 рази.

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягів групи товарів «Молочні продукти, заморозка», 2016 – 2018 рр.

	2016		2017		2018	
	Кількість	Сума	Кількість	Сума	Кількість	Сума
Заморожені напівфабрикати	7403,51	119743,60	48128,39	756418,14	42401,76	727276,32
Маргарин, яйце	130085,0	303088,81	2383734,0	1880200,14	3190964,0	2564528,49
Молочні продукти	137448,7	1240487,0	805361,68	7386092,51	946585,89	8204781,50
Морозиво	5243,00	55260,11	140593,00	761482,37	139057,00	783899,66
Овочі, гриби, фрукти заморожені	4395,04	68387,99	21126,89	355396,10	25332,19	425305,01
Всього	284575,3	1786967,51	3398943,97	11139589,26	4344346,83	12705891,02

За даними табл. 2.9 проведено дослідження структури групи товарів «Молочні продукти, заморозка» за період 2016 – 2018 роки, результати якого представлено на рис. 2.7.

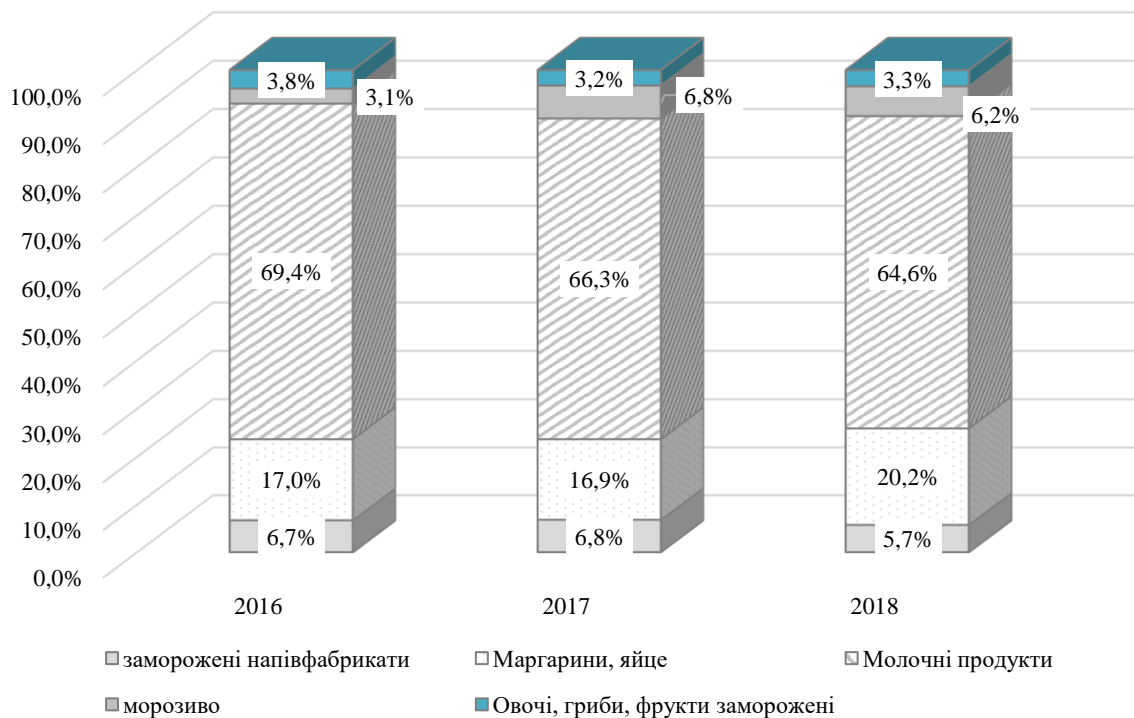


Рисунок 2.7 – Структура обсягів закупівлі групи товарів «Молочні продукти, заморозка», 2016 – 2018 рр.

За даними рис. 2.7 можна зробити висновок, що найбільша частка в обсязі закупівлі групи товарів «Молочні продукти, заморозка» протягом всього періоду дослідження належить категорії «Молочні продукти», але при цьому спостерігається тенденція до зменшення. Так в 2016 р. питома вага зазначеної категорії складала 69,49 %, за підсумками 2017 р. зафіксовано значення на рівні 66,3 %, що на 3,1 відсоткових пунктів менше; за результатами 2018 р. – 64,6 %, що менше значення 2017 р. на 1,7 відсоткових пунктів та на 4,8 відсоткових пунктів відносно значення 2016 р.

Частка категорії «Маргарин, яйце» в обсязі закупівлі збільшилася за підсумками 2018 р. до рівня 20,2 %, що більше попереднього періоду на 3,3 відсоткових пунктів; відносно 2016 р. – на 3,2 відсоткових пунктів.

Протягом 2017 року зменшилася частка в структурі закупівлі категорії «Заморожені напівфабрикати», яка складає 5,7 %, що менше попереднього значення на 1,1 відсоткових пунктів. Значно збільшилася частка в обсязі закупівлі категорії «Морозиво» відносно базового періоду – на 3,1 відсоткових пунктів, але відносно попереднього періоду спостерігається зменшення на 0,6 відсоткових пунктів. Частка категорії «Овочі, гриби, фрукти заморожені» протягом періоду дослідження майже не змінилася: 2016 рік – 3,8 %; 2017 рік – 3,2 % та 2018 рік – 3,3 %.

2.3 Оцінка ефективності управління товарними ресурсами торговельного підприємства

На базі результатів теоретичного дослідження (див. розділ 1) ефективність управління товарними ресурсами досліджуваного торговельного підприємства здійснено з точки зору ефективності його закупівельної діяльності. Вихідні дані для розрахунку показників ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства ТОВ «Омега» за 2016 – 2018 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для розрахунку показників ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства ТОВ «Омега», 2016 – 2018 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Обсяги закупівельної діяльності	19780227,45	113395956,6	126256041,4
Товарообіг	19796227,2	113185956,3	126216041,8
Запаси	12943000	14355000	28190000
Валовий прибуток	343614	505155	1519916
Собівартість	1560724000	3348505000	9085053000
Дебіторська заборгованість	22497	263822	463680
Чистий дохід	1904338	3853660	10604969
Кредиторська заборгованість	222738	1144694	1638591
Поточні операційні витрати	386408	505449	1363889

За даними табл. 2.10 показники ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства ТОВ «Омега» розраховані наступним чином.

1. Визначення темпу зростання обсягів закупівельної діяльності (%):

2016 рік: -

2017 рік: $113395956,6 * 100 \% / 19780227,45 = 573,28 \%$

2018 рік: $126256041,4 * 100 \% / 113395956,6 = 111,34 \%$

2. Визначення темпу зростання товарообороту (%):

2016 рік: -

2017 рік: $113185956,59 * 100 \% / 19796227,45 = 571,76 \%$

2018 рік: $126216041,35 * 100 \% / 113185956,59 = 111,51 \%$

3. Визначення коефіцієнту відповідності темпів зростання обсягів закупівлі та товарообороту:

2016 рік: -

2017 рік: $571,76 / 573,28 = 0,997$

2018 рік: $111,51 / 111,34 = 1,002 \%$

4. Визначення періоду обороту товарних запасів (дні). Розраховується за наступною формулою (2.1):

$$T = \frac{3 * D}{O} \quad (2.1)$$

де Т – тривалість одного обороту в днях;

З – товарні запаси;

Д – кількість днів в періоді;

О – товарооборот.

2016 рік: $12943000 * 365 / 19796227,2 = 238,64$ (днів)

2017 рік: $14355000 * 365 / 113185956,59 = 46,29$ (днів)

2018 рік: $28190000 * 365 / 126216041,35 = 30,76$ (днів)

5. Визначення рівня прибутковості обороту (%). Визначається як відношення валового прибутку до товарообігу:

2016 рік: $343614 * 100\% / 19796227,2 = 1,74\%$

2017 рік: $505155 * 100\% / 113185956,59 = 0,45\%$

2018 рік: $1519916 * 100\% / 126216041,35 = 1,2\%$

6. Визначення періоду фінансового циклу (дні). Фінансовий цикл (ФЦ) розраховується як різниця операційного циклу (ОЦ) і оборотності кредиторської заборгованості ($Об_{кз}$) (2.2):

7.

$$ФЦ = ОЦ - Об_{кз} \quad (2.2)$$

Операційний цикл (ОЦ) розраховується як сума оборотності виробничих запасів і дебіторської заборгованості (у днях) за формулою (2.3):

$$ОЦ = Об_{вз} + Об_{дз} \quad (2.3)$$

Оборотність виробничих запасів розраховується за формулою (2.4):

$$Об_{вз} = \frac{З * Д}{С} \quad (2.4)$$

де С – собівартість реалізованої продукції.

2012 рік: $12943000 * 365 / 1560724000 = 3,03$ (днів)

2016 рік: $14355000 * 365 / 3348505000 = 1,56$ (днів)

2017 рік: $28190000 * 365 / 9085053000 = 1,13$ (днів)

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується за формулою (2.5):

$$Об_{дз} = \frac{ДЗ * Д}{Ч} \quad (2.5)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість;

Ч – чистий дохід від реалізації.

2016 рік: $22497 * 365 / 1904338 = 4,31$ (днів)

2017 рік: $263822 * 365 / 3853660 = 24,99$ (днів)

2018 рік: $463680 * 365 / 10604969 = 15,96$ (днів)

Отже, операційний цикл має наступні значення за періодами:

2016 рік: $3,03 + 4,31 = 7,34$ (днів)

2017 рік: $1,56 + 24,99 = 26,55$ (днів)

2018 рік: $1,13 + 15,96 = 17,09$ (днів)

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується за формулою (2.6):

$$Об_{дз} = \frac{КЗ * Д}{Закупівлі} \quad (2.5)$$

де КЗ – кредиторська заборгованість.

2016 рік: $222738 * 365 / 19780227,45 = 4,1$ (днів)

2017 рік: $1144694 * 365 / 113395956,6 = 3,7$ (днів)

2018 рік: $1638591 * 365 / 126256041,4 = 4,7$ (днів)

Отже фінансовий цикл має наступні значення за періодами:

2016 рік: $7,34 - 4,1 = 3,23$ (днів)

2017 рік: $26,55 - 3,7 = 22,87$ (днів)

2018 рік: $17,09 - 4,7 = 12,35$ (днів)

8. Визначення товарообігу на одиницю поточних операційних витрат.

2016 рік: $19796227,2 / 386408 = 51,23$

2017 рік: $113185956,59 / 505449 = 223,93$

2018 рік: $126216041,35 / 1363889 = 92,54$

9. Визначення дохідності поточних операційних витрат (як відношення валового прибутку до поточних операційних витрат).

2016 рік: $343614 / 386408 = 51,23$

2017 рік: $505155 / 505449 = 223,93$

2018 рік: $1519916 / 1363889 = 92,54$

10. Визначення рентабельності поточних операційних витрат (як відношення чистого доходу до поточних операційних витрат).

2016 рік: $1904338 / 386408 = 4,9$

2017 рік: $3853660 / 505449 = 7,6$

2018 рік: $10604969 / 1363889 = 7,8$

Результати проведених розрахунків представлено в табл. 2.11

Таблиця 2.11 – Динаміка основних показників, які характеризують ефективність управління закупівельною діяльністю ТОВ «Омега», 2016 – 2018 рр.

№	Найменування показника	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення (+, -) до попереднього року	
					2017 р.	2018 р.
I. Обсяги та динаміка закупівельної діяльності						
1.	Обсяги закупівельної діяльності, в цінах закупівлі	19780227,5	113395956,6	126256041,4	93615729,14	12860084,8
2.	Темп зростання обсягів закупівельної діяльності, % до попереднього року в порівняльних цінах	–	573,28	111,34	–	-461,9
II. Показники результативності закупівельної діяльності						
3.	Темп зростання товарообороту, % до попереднього року в порівняльних цінах		571,76	111,51		-460,24
4.	Коефіцієнт відповідності темпів зростання обсягів закупівлі та товарообороту		0,997	1,002		0,00
5.	Період обороту товарних запасів, дні	238,64	46,29	30,76	-192,35	-15,53
6.	Рівень прибутковості обороту, %	1,74	0,45	1,20	-1,29	0,76
7.	Період фінансового циклу, дні	3,23	22,87	12,35	19,64	-10,51
III. Показники ефективності закупівельної діяльності						
8.	Товарооборот на одиницю поточних операційних витрат	51,23	223,93	92,54	172,70	-131,39
9.	Дохідність поточних операційних витрат	0,889	0,999	1,114	0,11	0,11
10.	Рентабельність поточних операційних витрат	4,9	7,6	7,8	2,70	0,15

Дані табл. 2.11 свідчать про позитивні результати управління закупівельною діяльністю ТОВ «Омега» протягом 2016 – 2018 років. Про що

свідчить показник періоду обороту товарних запасів, який протягом 2017 – 2018 рр. покращив своє значення і на кінець досліджуваного періоду складає 30,76 днів (проти 238,64 днів за підсумками 2016 року). Період фінансового циклу на кінець 2018 року складає 12,35 днів, що досить позитивно характеризує управління закупівельною діяльністю досліджуваного підприємства.

Треба зазначити, що для таких комплексних показників як ефективність управління закупівельною діяльністю необхідно застосовувати багатовимірні методи розрахунку, які дозволять отримати інтегральний показник. При цьому будуть враховані і вагомість відповідного складового показника і фактичні його значення. Результати розрахунків за проведеної методикою розрахунку ефективності управління дозволяють оцінити ефективність тільки окремо по кожному показнику, а не в комплексі.

В результаті проведеного дослідження визначено, що підприємство створене і діє у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності ТОВ «Омега» є роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами.

Проаналізувавши вплив слабких сторін на можливості і загрози, а також сильних сторін на можливості і загрози компанії ТОВ «Омега», надавши бальну оцінку і підсумувавши отримані результати, можна сказати, що товариство має позитивне сальдо, тобто являється конкурентоспроможним на ринку продовольчих товарів.

За підсумками 2018 року підприємством було здійснено закупівельної діяльності на суму 126 216 041,35 грн., що на 111,51 % більше за попередній період і в 6,38 рази більше за базисний період – 2016 р.

Найбільшу питому вагу в структурі закупівлі ТОВ «Омега» протягом всього періоду дослідження мають п'ять груп товарів: «Напої, тютюн, снеки», «М'ясне виробництво», «Кондитерські вироби», «Бакалія» та «Молочні продукти, заморозка».

Аналіз структури закупівлі досліджуваного підприємства свідчать про досить стабільну структуру закупівлі досліджуваного підприємства протягом періоду 2016 – 2018 рр. Так за результатами 2018 року найбільшу частку в структурі закупівлі складає група товарів «Напої, тютюн, снеки» – 16,37 %, при цьому спостерігається невелике зменшення частки відносно попереднього періоду на 0,48 відсоткових пункти і наближення до значення 2016 року – 16,4 %.

За результатами оцінки ефективності управління закупівлею ТОВ «Омега» протягом 2016 – 2018 років можна стверджувати про ефективність управління закупівлями на досліджуваному підприємстві. Про це свідчить показник періоду обороту товарних запасів, який протягом 2017 – 2018 рр. покращив своє значення і на кінець досліджуваного періоду складає 30,76 днів (проти 238,64 днів за підсумками 2016 року). Період фінансового циклу на кінець 2018 року складає 12,35 днів, що досить позитивно характеризує управління закупівельною діяльністю досліджуваного підприємства та управління товарними ресурсами підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оптимізація товарного портфелю торговельного підприємства

Одним з найбільш поширених методів, які застосовуються при розподілі товарних ресурсів, є ABC-аналіз (функціонально-вартісний аналіз), сутність якого полягає у визначенні на підприємстві тих незначних величин, яким відповідають значні вартісні значення, що дозволяє швидко та ефективно впливати на всю сукупність чинників відповідно до обраної стратегії та поставлених завдань: збільшення доходності реалізації, мінімізації комерційних ризиків тощо.

Досить часто в процесі вивчення проблеми ефективного управління товарними ресурсами використовують саме ABC та XYZ методи. ABC-аналіз призначений для визначення пріоритетів у діяльності підприємства і концентрації зусиль тільки на тих її елементах, що є найбільш значущими з позицій отримання максимальної віддачі. ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства, в тому числі і при управлінні закупівельною діяльністю ТОВ «Омега». Застосування ABC-аналізу на підприємстві ТОВ «Омега» дозволяє:

- виділити найбільш суттєві напрями закупівельної діяльності щодо формування ефективної структури товарних ресурсів ТОВ «Омега»;
- направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень стосовно закупівельної діяльності завдяки їх цільовій орієнтації.

При диференційованому підході до організації закупівель і управління товарними ресурсами АВС-аналіз дозволяє добитися істотного зниження витрат. Адже результати АВС та XYZ методів дозволяють відповісти на одне із головних питань закупівельної діяльності ТОВ «Омега»: скільки і яких товарів необхідно купувати і які їхні запаси формувати. Тому доцільно в якості визначального показника прийняти показник товарообігу ТОВ «Омега» за групами товарів, який характеризують попит споживачів досліджуваного підприємства.

Для формування оптимальної структури товарних ресурсів ТОВ «Омега» за критеріями зростання доходності та зменшення ризиковості пропонується застосувати методологію АВС-аналізу за критерієм обсягів реалізації (товарообігу), додаток Г.

Результати АВС - розподілу товарів викладено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика АВС - розподілу товарів ТОВ «Омега»

АВС група	Частка продаж	Кількість товарів			Обсяг продажів		
		всього	частка	н.підс.	всього	частка	н.підс.
1	2	3	4	5	6	7	8
А	50%	12	12,12%	12%	641135499,16	53%	53%
В	30%	20	20,20%	32%	396117345,87	33%	86%
С	20%	67	67,68%	100%	175752089,61	14%	100%
Всього	3 сегмента	99	100%	-	1213004935	100%	-

Результати АВС-аналізу за критерієм «обсяги продажів» дозволяють стверджувати, що 53 % від загальної закупівельної вартості реалізованих товарів (група «А») забезпечуються за рахунок 12,12 % позицій

асортиментного переліку за товарними групами. Звичайно ж під час планування закупівельної діяльності ТОВ «Омега» доцільно передбачити товарні запаси групи «А» на рівні, необхідному для утримання позицій, що досягнуті у звітному періоді.

Обсяги продажів групи «В» становлять близько 33 % відповідно до загального товарообороту в закупівельних цінах і в загальній кількості товарних груп – 20,2 %. Найбільш численною за кількістю позицій в асортиментному портфелі (близько 67,68 %) є група «С», яка забезпечує лише 14 % продажів від загального обсягу реалізованих товарів (рис. 3.1).

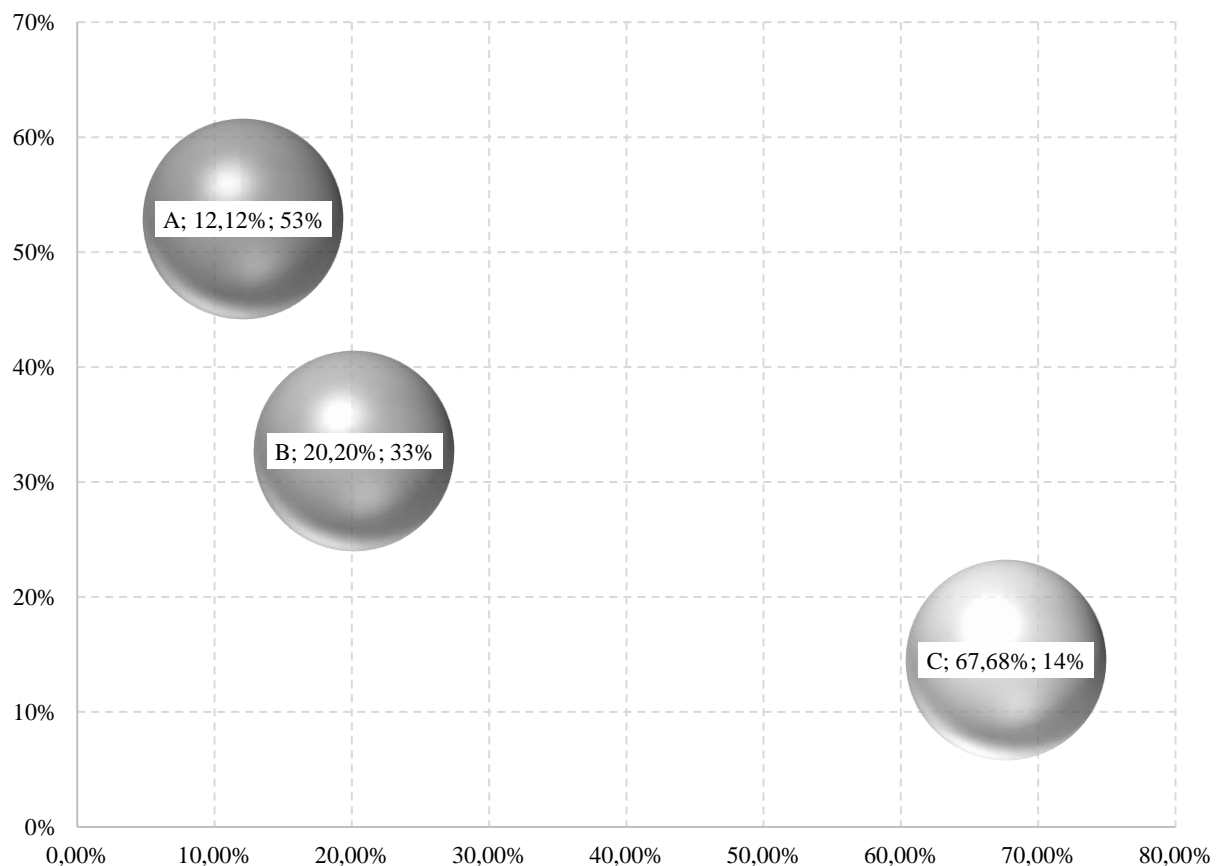


Рисунок 3.1 – Розподіл товарів ТОВ «Омега» за ABC - аналізом

Аналіз ABC дозволяє класифікувати асортименти одиниці за їх вартістю. Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ інший - тут весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

До групи «X» включають товари, попит на який рівномірний, або може незначно коливатися. Обсяг реалізації за товарами, включеними до даної групи, добре передбачається.

До групи «Y» включають товари, які споживаються в обсягах, що коливаються. Зокрема, до цієї групи можуть бути включені товари із сезонним характером попиту. Можливості прогнозування попиту за товарами цієї групи – середні.

До групи «Z» включають товари, попит на які виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні. Прогнозувати обсяги реалізації товарів цієї групи досить складно.

Величина коефіцієнту варіації змінюється в межах від нуля до нескінченості. Поділ на групи X, Y і Z може бути здійснений на основі алгоритму:

- 1) група X – інтервал 0 - 10%;
- 2) група Y – інтервал 10 - 25%;
- 3) група Z – інтервал більше 25%

Матриця XYZ розподілу товарів ТОВ «Омега» має наступний вигляд (Додаток Д). До групи X потрапило лише 3 % вибірки груп товарів ТОВ «Омега», тобто це групи товарів, коефіцієнт вибірки яких не перевищує 10 %, що свідчить про низький рівень ризику змінності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Загальна характеристика XYZ - розподілу товарів ТОВ «Омега»

XYZ група	варіація	Кількість товарів			Обсяг продаж		
		всього	частка	н.підс.	всього	частка	н.підс.
X	не більше 10%	3	3,03%	3%	2746045,00	0,23%	0,2%
Y	не більше 25%	4	4,04%	7%	6929837,39	0,57%	0,8%

Z	не більше 25%	92	92,93%	100%	1203329052,3	99,20%	100%
Всього	3 сегмента	99	100%	-	1213004935	100%	-

Результатом спільного проведення аналізу ABC і XYZ є матриця, яка складається з дев'яти різних класів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Зведена матриця ABC - XYZ аналізу

	A	B	C
X	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання
Y	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

В результаті об'єднання двох матриць, отримуємо дані щодо попиту та ризиковості товарних груп ТОВ «Омега» (Додаток 3).

Візуальна форма об'єднаної матриці набуває наступного вигляду (рис. 3.42).

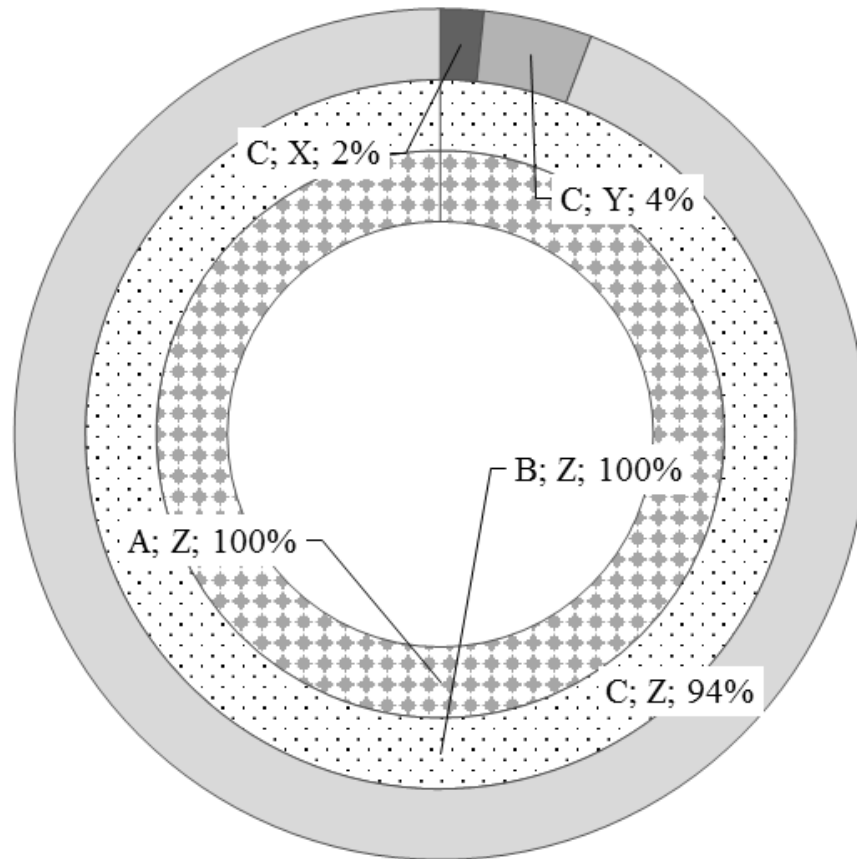


Рисунок 3.2 – Характеристика структури торговельного портфелю ТОВ «Омега» за даними 2018 року

За даними рис. 3.2 можна зробити висновок, що товари групи «А», тобто товари високої споживчої вартості мають низький ступінь надійності прогнозу споживання. Теж саме стосується і товарів середньої споживчої вартості, тобто товарів групи «В». Лише 2 % товарів низької споживчої вартості характеризуються високим ступнем надійності прогнозу споживання; 4 % товарів зазначеної групи мають середній ступінь надійності прогнозу споживання; 94 % – низький ступінь надійності прогнозу споживання.

Таким чином, за даними таблиці дод. З можна зробити висновок, що високою споживчою вартістю та низьким ступенем надійності прогнозу споживання характеризуються такі товари як «Алкогольні напої», «Кулінарні вироби», «Молочні продукти», «М'ясна гастрономія», «Напої безалкогольні», «Птах свіжа», «Свинина свіжа», «Свіжі фрукти», «Сири», «Слабоалкогольні

напої», «Цукристі кондитерські вироби», «Чай, кава, какао».

Товари групи В Z характеризуються середньою споживчою вартістю та низьким ступенем надійності прогнозу споживання, а саме: Борошняні кондитерські вироби, Булочні вироби власні, Власний хліб, Все для випічки, готування, Готова риба, Догляд за волоссям, Засоби для прання, Засоби для чищення і миття, Маргарин, яйце, Морепродукти, М'ясна кулінарія, Плодо-овочеві консерви, Рослинні продукти, Свіжі овочі, Сира риба, Снеки, Спеції, приправи, Товари для немовлят (0-3 роки), Тютюнова продукція, Хлібобулочні вироби промислові, Яловичина свіжа.

Товари групи СХ характеризуються низькою споживчою вартістю та високим ступенем надійності прогнозу споживання: Булочні вироби заморожені, Загальна група, Новорічні товари. Для товарів цієї групи можна використовувати систему заказів із постійною періодичністю та знизити страховий запас.

Низька споживча вартість та середній ступінь надійності прогнозу споживання характерний для товарів групи СУ: М'ясо заморожене, М'ясо інших тварин свіже, Посуд і прилади для дітей, Птах заморожена. Саме для цих товарів можна використовувати систему заказів із постійною періодичністю, але формувати страховий запас у межах своїх фінансових можливостей.

Низька споживча вартість та низькій ступінь надійності прогнозу споживання характерні для групи товарів CZ: Аксесуари для готування, Аксесуари для чищення і миття, Баранина свіжа, Борошняні кондитерські вироби з кремом, Борошняні напівфабрикати, Взуття, Гігієна порожнини рота, Дезодоранти, Декоративна косметика, Дитячий одяг, Діабетичні товари, Догляд за автомобілем, Догляд за автомобілем, Догляд за взуттям і шкіряними виробами, Догляд за одягом, Догляд за тваринами, Догляд за тілом та обличчям, Дрібний ремонт будинку, Друкована продукція, Жіноча гігієна, Жіночий одяг, Заморожені напівфабрикати, Засоби для гоління,

Іграшки, Ікра рибна, Інсектициди, Канцтовари, Консерви рибні, Косметичні аксесуари, Лазня/спа, Миття тіла, Модні аксесуари, Морозиво, Мультимедіа, М'ясні консерви, паштети, Овочі, гриби, фрукти заморожені, Одноразовий посуд, Освіжаючі повітря, Пакувальні матеріали для реалізації, Паперові гігієнічні вироби, Персональна допомога, Побутова техніка, Приготування і зберігання продуктів, Приготування їжі, Продукти швидкого приготування, Сад, город і рослини, Соління, Солодкі фабрикати, Спеції, приправи, Столовий посуд, декор столу, Сувеніри, Сухарні вироби, Сухофрукти, горіхи, Текстиль, Товари для відпочинку та спорту, Товари для прання та прасування, Товари для прибирання оселі, ванної, туалету, Чоловічий одяг, Японська кухня. У групу товарів CZ попадають всі нові товари, товари спонтанного попиту, що поставляють під замовлення й т.п. Частину цих товарів можна безболісно виводити із асортименту, а іншу частину потрібно регулярно контролювати, тому що саме з товарів цієї групи виникають неліквідні товарні запаси, від яких компанія зазнає втрат.

Наявність у підприємства ТОВ «Омега» продукції групи «BZ» позитивно характеризує асортиментний портфель підприємства, так як товари даної групи мають середню споживчу вартість і низький рівень прогнозу споживання.

Поєднання даних про співвідношення кількості та вартості ABC – аналізу з даними про співвідношення кількості та структури споживання XYZ – аналізу дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління для системи постачання в цілому, і управління розподілом товарів зокрема.

Отже, використання ABC і XYZ - аналізів дозволить: підвищити ефективність системи керування товарним портфелем; підвищити частку прибуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики; виявити ключові товари і причини, що впливають на кількість товарів на складі; перерозподілити зусилля персоналу залежно від кваліфікації і

наявного досвіду.

3.2 Заходи удосконалення закупівельної діяльності підприємства для забезпечення ефективності управління його товарним ресурсами

Процес здійснення закупівельної політики останнім часом зазнав значних змін, багато з яких пов'язані із загостренням проблем реалізації та підвищенням очікувань споживачів. У нових умовах для задоволення різноманітних потреб покупців виникає необхідність формування цілісної наскрізної стратегії «збут-закупівлі», яка б забезпечувала сполучення інтересів цих сфер. Незважаючи на реальні розбіжності, існуючі між сферами збуту й закупівлі, головним мотивом діяльності, як на споживчому ринку, так і на ринку закупівель є – адаптація пропозиції до кінцевої потреби покупця.

Рекомендована для ТОВ «Омега» загальна структурно-логічна схема процесу формування закупівельної політики торговельного підприємства, яка складається із сукупності взаємопов'язаних етапів представлена на рис. 3.3.

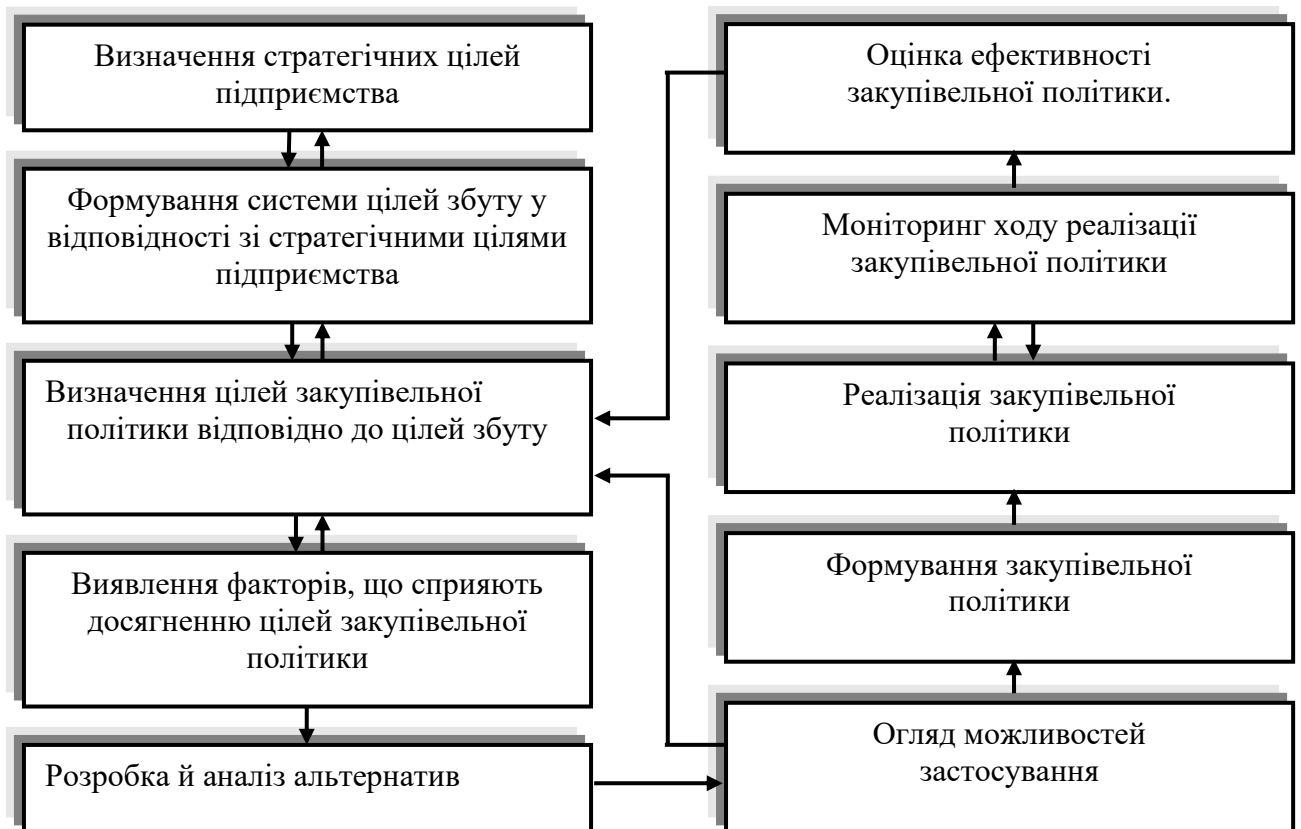


Рисунок 3.3 – Структурно-логічна схема процесу формування закупівельної політики торговельного підприємства [26]

Відправним пунктом формування ефективної закупівельної політики є процес ідентифікації цілей збуту (адекватних стратегічним цілям підприємства). Цілі торговельного підприємства ТОВ «Омега» на рику збуту можна згрупувати в три основні групи: частка ринку; обсяг продажів; рентабельність продажів.

Попередній вибір можливих цілей збуту ТОВ «Омега» рекомендується здійснювати за допомогою матриці, що відображає позицію підприємства на ринку збуту в залежності від комбінації дії двох факторів:

- зміни частки ринку, тобто росту споживчого попиту на асортимент, реалізований підприємством;
- зміни темпів росту товарообороту як показника обсягів діяльності підприємства.

Таки засіб дозволить визначити позицію підприємства ТОВ «Омега» на

цільовому ринку відносно його конкурентів та зробити попередній вибір можливих цілей збуту, остаточне рішення здійснюється з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства.

Система цілей закупівельної політики ТОВ «Омега» повинна логічно виходити із обраних цілей збуту. «Враховуючи багатоцільовий характер формування закупівельної політики, виникає необхідність визначення пріоритетів досягнення цілей закупівельної політики в залежності від бажаних цілей збуту. За допомогою експертного опитування визначено значимість цілей закупівельної політики при досягненні різних цілей збуту» [26]. Результати проведеного дослідження рекомендується використовувати на практиці ТОВ «Омега».

Ступінь узгодженості думок експертів перевірена за допомогою коефіцієнта конкордації, адекватність якого оцінена за критерієм Пірсона. Матриця інтерпретації цілей збуту та закупівельної політики представлена табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Інтерпретація цілей збуту та закупівельної політики

Цілі збуту	Цілі закупівельної політики			
	Мінімізація витрат	Якість товарів та наданих послуг	Надійність постачання	Ліквідність
Збільшення або захист частки ринку	підтримуюча мета	базова мета	допоміжна мета	підтримуюча мета
Скорочення частки ринку	базова мета	підтримуюча мета	підтримуюча мета	допоміжна мета
Ріст або стабілізація обсягу продажів	допоміжна мета	базова мета	підтримуюча мета	підтримуюча мета
Скорочення обсягу продажів	базова мета	підтримуюча мета	підтримуюча мета	допоміжна мета
Підвищення або досягнення цільової рентабельності продажів	базова мета	допоміжна мета	підтримуюча мета	підтримуюча мета

Після визначення пріоритетності цілей закупівельної політики

необхідно приступити до виявлення факторів, що сприяють досягненню цих цілей. Існує велика кількість стратегічних можливостей, яким варто приділити увагу при формуванні закупівельної політики, однак будь-яка закупівельна політика повинна включати такі основні параметри: що, якої якості, у якій кількості, коли, як, чому, ким, де і за якою ціною потрібно закупити.

З урахуванням прийнятих пріоритетів розробляється портфель варіантів поведінки підприємства на ринку закупівель. Після попередньої оцінки здійснюється конкретний вибір варіанта закупівельної політики для її подальшої реалізації.

Реалізація закупівельної політики – це безперервна циклічна діяльність, що в обов'язковому порядку припускає постійний моніторинг її результатів, а також гнучку систему її корекції у виді адекватних і своєчасних змін.

Для удосконалення управління закупівлями товарів ТОВ «Омега» рекомендовано скласти бюджет закупівель, який за класифікацією Європейської академії контролінгу, належить до допоміжних бюджетів [25]. Він має розроблятися на основі бюджету продаж (оскільки закупівельна діяльність повинна підпорядковується операційній (торговельній) діяльності та узгоджуватися з її розмірами, товарно-груповою структурою попиту на товари) та бюджету товарних запасів, в якому передбачено необхідні обсяги операційних (поточних) та страхових резервів товарних ресурсів. Бюджет закупівель, у свою чергу, є вихідним для формування бюджету доходів (з урахуванням різного рівня комерційного доходу залежно від умов фінансування закупівельної діяльності) та витрат (формування собівартості товарних ресурсів, оплата оренди складських приміщень для зберігання товарів, що закуповуються), балансового бюджету (обумовлює обсяг формування товарно-матеріальних запасів), інвестиційного бюджету (з огляду на необхідність розширення та модернізації матеріально-технічної бази, необхідної для зберігання товарних ресурсів). Для розроблення річного

та квартального бюджетів закупівель рекомендується використовувати балансовий метод [25].

У лівій частині бюджету має бути визначено плановий обсяг закупівель за товарними групами, необхідний для задоволення попиту та формування цільового прибутку ТОВ «Омега». Асортиментна деталізація є недоцільною, враховуючи швидкість зміни попиту та оновлення пропозиції постачальників, за винятком брендів та пріоритетних товарів (визначаються на основі проведення АВС-аналізу продаж попереднього періоду).

Права частина бюджету закупівель повинна визначати можливі джерела фінансування закупівельної діяльності. З цією метою рекомендується встановлювати внутрішні нормативи – максимально можливі та допустимі показники, що характеризують структуру фінансування закупівельної діяльності: плановий обсяг власного оборотного капіталу, який передбачається авансувати в створення товарно-матеріальних запасів (власні закупівельні ресурси), структуру закупівель на різних умовах оплати (закупівля на умовах авансової оплати, за фактом постачання, з відстрочкою платежу) та формування правових відносин з постачальниками (придбання товарних ресурсів, комісія, консигнація тощо) в цілому за підприємством та товарними групами. Внутрішні нормативи (лімітні показники) бюджету закупівель повинні враховувати наявне та очікуване (прогнозне) фінансово-майнове становище торговельного підприємства, структуру оборотних активів та джерел їх фінансування. Базуючись на цьому, вони мають встановлюватися не під час визначення обсягових показників бюджету закупівель (первинний контур бюджетування), а після розроблення узагальнюючих бюджетів (на зворотному контурі бюджетування), створюючи підґрунтя для забезпечення постійної платоспроможності торговельного підприємства [25].

Запропоновані методичні підходи до розроблення річного та

квартального бюджету закупівель [25] дадуть ТОВ «Омега» змогу визначити обсяги закупівлі товарів, необхідних для досягнення цільового обсягу прибутку та в умовах обмеженості грошових коштів раціоналізувати співвідношення між окремими формами формування та джерелами фінансування товарних ресурсів (під реалізацію, комерційний кредит, оплата за фактом поставки, авансування постачальників) з врахуванням значущості реалізації окремих товарних груп та пріоритетності розрахунків з окремими постачальниками.

Організація закупівельної діяльності ТОВ «Омега» повинна передбачати наступні дії: організація ефективних зв'язків між службами та спеціалістами досліджуваного підприємства, які приймають участь в управлінні закупівельною діяльністю (менеджер по закупках товарів, бренд – менеджер (менеджер по марках), менеджер по товарах (товарних групах), маркетологи, юристи, робітники складів, транспортна служба або підрозділ), а саме, інтерактивність зв'язків, раціональний розподіл функцій, обов'язків, відповідальності; укладення договорів, торговельних угод із постачальниками на поставку товарів з визначеними характеристиками, у визначеному обсязі, через визначений інтервал; приймання товарів; оплата за товари, що надходили, у відповідності до вимог договорів та торговельних угод.

Успіх організації запланованої закупівельної діяльності ТОВ «Омега» залежить від наявності її контролю та регулювання, які є заключним етапом підсистеми управління закупівельною діяльністю.

Доцільно рекомендувати проведення контролю закупівельної діяльності по наступних напрямках:

- аналіз якості співробітництва підприємства з постачальниками;
- аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля постачальників;
- контроль виконання плану постачання товарів; аналіз відповідності кількості та якості товарів, що надходять;

– контроль за своєчасністю надходження коштів на сплату штрафів;
контроль виконання плану закупівлі товарів.

Регулювання закупівельною діяльністю ТОВ «Омега» рекомендуємо проводити по наступних напрямках: правове регулювання; внутрішньофірмове регулювання.

Правове регулювання повинне здійснюватися за допомогою законів та інших правових актів, а саме, договорами на поставку товарів с постачальниками.

Внутрішньо фірмове регулювання включає: раціональний розподіл прав та обов'язків по закупівлі товарів між працівниками підприємства ТОВ «Омега»; закріплення вищевказаного в Посадових інструкціях і Положеннях про функціональні підрозділи; погоджена робота всіх ланок, що беруть участь у закупівельної діяльності; усунення відхилень від плану закупівлі товарів від норми; своєчасне поповнення товарного портфеля підприємства необхідними товарами; маневрування фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами.

Таким чином, в результаті аналізу структури товарного асортименту ТОВ «Омега» визначено, що високою споживчою вартістю та низьким ступенем надійності прогнозу споживання характеризуються такі товари як «Алкогільні напої», «Кулінарні вироби», «Молочні продукти», «М'ясна гастрономія», «Напої безалкогольні», «Птах свіжа», «Свинина свіжа», «Свіжі фрукти», «Сири», «Слабоалкогольні напої», «Цукристі кондитерські вироби», «Чай, кава, какао».

Відправним пунктом формування ефективної закупівельної політики є процес ідентифікації цілей збуту (адекватних стратегічним цілям підприємства). Цілі торговельного підприємства на рику збуту можна згрупувати в три основні групи: частка ринку, обсяг продажів, рентабельність продажів. Попередній вибір можливих цілей збуту рекомендується здійснювати за допомогою матриці, що відображає позицію

підприємства на ринку збуту в залежності від комбінації дії двох факторів: зміни частки ринку, тобто росту споживчого попиту на асортимент, реалізований підприємством, та зміни темпів росту товарообороту як показника обсягів діяльності підприємства. Таки засіб дозволяє визначити позицію підприємства на цільовому ринку відносно його конкурентів та зробити попередній вибір можливих цілей збуту, остаточне рішення здійснюється з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства.

ВИСНОВКИ

В результатів проведеного дослідження та виконання визначених завдань для досягнення мети дослідження встановлено наступне:

Раціонально організований процес управління формуванням товарних ресурсів дає можливість сформувати необхідний торговий асортимент товарів для забезпечення населення в роздрібній торговельній мережі, забезпечувати збалансованість між попитом населення і товарною пропозицією, підтримувати необхідну повноту і глибину асортименту, регулювати рівень та структуру товарних запасів, завдяки чому забезпечується виконання планів товарообороту та інших показників господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Система управління формуванням товарних ресурсів є підпорядкованою складовою системи більш високого порядку – системи управління підприємством роздрібної торгівлі. Основними елементами, що властиві будь-якій системі управління, як правило, вважають цілі та задачі управління; функції, методи, способи впливу на елементи системи

Проаналізувавши вплив слабких сторін на можливості і загрози, а також сильних сторін на можливості і загрози компанії ТОВ «Омега», надавши бальну оцінку і підсумувавши отримані результати, можна сказати, що товариство має позитивне сальдо, тобто являється конкурентоспроможним на товарному ринку міста.

За підсумками 2018 року підприємством було здійснено закупівельної діяльності на суму 126 216 041,35 грн., що на 111,51 % більше за попередній період і в 6,38 рази більше за базисний період – 2016 р.

Найбільшу питому вагу в структурі закупівлі ТОВ «Омега» протягом всього періоду дослідження мають п'ять груп товарів: «Напої, тютюн, снеки», «М'ясне виробництво», «Кондитерські вироби», «Бакалія» та «Молочні продукти, заморозка»

Аналіз структури закупівлі досліджуваного підприємства свідчать про досить стабільну структуру закупівлі досліджуваного підприємства протягом періоду 2016 – 2018 рр. Так за результатами 2018 року найбільшу частку в структурі закупівлі складає група товарів «Напої, тютюн, снеки» – 16,37 %, при цьому спостерігається невелике зменшення частки відносно попереднього періоду на 0,48 відсоткових пункти і наближення до значення 2016 року – 16,4 %.

За результатами оцінки ефективності управління товарними ресурсами ТОВ «Омега» протягом 2016 – 2018 років можна стверджувати про ефективність управління закупівлями на досліджуваному підприємстві. Про це свідчить показник періоду обороту товарних запасів, який протягом 2017 – 2018 рр. покращив своє значення і на кінець досліджуваного періоду складає 30,76 днів (проти 238,64 днів за підсумками 2016 року). Період фінансового циклу на кінець 2018 року складає 12,35 днів, що досить позитивно характеризує управління закупівельною діяльністю досліджуваного підприємства.

В результаті аналізу структури товарного асортименту супермаркету визначено, що високою споживчою вартістю та низьким ступенем надійності прогнозу споживання характеризуються такі товари як «Алкогільні напої», «Кулінарні вироби», «Молочні продукти», «М'ясна гастрономія», «Напої безалкогольні», «Птах свіжа», «Свинина свіжа», «Свіжі фрукти», «Сири», «Слабоалкогольні напої», «Цукристі кондитерські вироби», «Чай, кава, какао».

Відправним пунктом формування ефективної закупівельної політики є процес ідентифікації цілей збуту (адекватних стратегічним цілям підприємства). Цілі торговельного підприємства ТОВ «Омега» на рику збуту можна згрупувати в три основні групи: частка ринку; обсяг продажів; рентабельність продажів.

Попередній вибір можливих цілей збуту ТОВ «Омега» рекомендується

здійснювати за допомогою матриці, що відображає позицію підприємства на ринку збуту в залежності від комбінації дії двох факторів: зміни частки ринку, тобто росту споживчого попиту на асортимент, реалізований підприємством; зміни темпів росту товарообороту як показника обсягів діяльності підприємства. Таки засіб дозволить визначити позицію підприємства ТОВ «Омега» на цільовому ринку відносно його конкурентів та зробити попередній вибір можливих цілей збуту, остаточне рішення здійснюється з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства.

Доцільним є проведення контролю закупівельної діяльності по наступних напрямках: аналіз якості співробітництва підприємства з постачальниками; аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля постачальників; контроль виконання плану постачання товарів; аналіз відповідності кількості та якості товарів, що надходять; контроль за своєчасністю надходження коштів на сплату штрафів; контроль виконання плану закупівлі товарів.

Регулювання управління товарним ресурсами ТОВ «Омега» через закупівельну діяльність рекомендуємо проводити по наступних напрямках: правове регулювання; внутрішньофірмове регулювання. Внутрішньо фірмове регулювання включає: раціональний розподіл прав та обов'язків по закупівлі товарів між працівниками підприємства ТОВ «Омега»; закріплення вищевказаного в Посадових інструкціях і Положеннях про функціональні підрозділи; погоджена робота всіх ланок, що беруть участь у закупівельної діяльності; усунення відхилень від плану закупівлі товарів від норми; своєчасне поповнення товарного портфеля підприємства необхідними товарами; маневрування фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарасюк, М. В. Контролінг в управління торговельними мережами: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / М. В. Тарасюк. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. - 548 с.
2. Вівчар О. І. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір / О. І. Вівчар, Н. В. Гайда // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 19(1). - С. 51-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29_14
3. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І. Стец. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 674 с., с. 77.
4. Руус Й. Интеллектуальный капитал. Практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. М.: Высшая школа менеджмента, 2010. 236 с.
5. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посібник / В.Є. Новицький. К.: НАУ, 2004. 268 с.
6. Французова М.А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации / М.А. Французова // 2008. № 3. С. 12.
7. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. № 5. P. 173.
8. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles // Strategic Management Journal. 2003. № 24. P. 997.
9. Квасницька Р.С. Сучасні підходи до визначення сутності та складових інвестиційних ресурсів / Р.С. Квасницька // Економічний часопис-XXI. 2014. № 7–8(1). С. 75.
10. Кремінь О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та

управління підприємствами» / О.М. Кремінь. К., 2009. 21 с.

11. Вавдійчик, І. М. Особливості управління формуванням товарних ресурсів на підприємствах роздрібною торгівлі [Текст] / Ірина Миколаївна Вавдійчик// Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2. – С. 132-137

12. Егоров, И. В. Управление товарными системами [Текст] : учебное пособие / И. В. Егоров. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 644 с., с. 124

13. Шерр, И. О. Учение о торговле [Текст] : В 2-х кн. Кн. 1. / И. О. Шерр. – М. : Перспектива, 1993. – 234 с.

14. Споживчий ринок України: методологія дослідження та регулювання [Текст] : монографія / За заг. ред. Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. Нац торг-екон. ун-т, 2007. – 379 с., с. 322

15. Близнюк О. П. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібною торгівлі України / О. П. Близнюк, А. П. Горпинченко // Проблеми економіки. - 2014. - № 3. - С. 208-219. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2014_3_28

16. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : [монографія] / Л. А. Лахтіонова. – К. : КНЕУ, 2001. – 387 с.

17. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств апк / О. І. Шаманська. // Ефективна економіка. - 2016. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_12

18. Друкер П. Эффективное управление : пер. с англ. / П. Друкер. – Москва : Астрель, 2006. – 284 с.

19. Трут О. О. Ефективність операційної діяльності роздрібною

торговельного підприємства та методологія її вимірювання / О. О. Трут, І. П. Миколайчук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 26-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_3_5

20. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс. – Москва : Вильямс, 2007. – 1184 с.

21. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Олимп-Бизнес, 2014. – 314 с.

22. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 316 с.

23. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. – Москва : Экономика, 1995. – 335 с.

24. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: системы измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.

25. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук / В.М. Коноваленко – К. : КНТЕУ, 2009. – 24 с.

26. Пономарьова Ю. В. Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібної торгівлі : Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.07.05 / Ю. В. Пономарьова; Харк. держ. акад. технології та орг. харчування. - Х., 2001. - 18 с.

27. Зубков С. О. Показники оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі / С. О. Зубков // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2014. - Вип. 1. - С. 147-158. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

28. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в

сучасних умовах господарювання / Н. Богацька, О. Швець. URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovahgospodaryuvannya>.

29. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи [Електронний ресурс] / І. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1(4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>.

30. Безверхнюк Т. Принципи ресурсного забезпечення регіонального управління [Електронний ресурс] // Т. Безверхнюк. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ardu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf.

31. Кузнєцова К.О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств: дисерт. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / К.О. Кузнєцова. К., 2009 р. 16–17 с.

32. Державне управління: навч. посіб. / [А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко]; за ред. А.Ф. Мельник. К.: Знання-Прес, 2003. 343 с.

33. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства / А. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009 р. № 4. Т. 1. С. 93.

34. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухова. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2009. – 302 с.

35. Таран О.М. Стратегічне управління : навч. посібн. / О.М. Таран. – Харків : Вид-во Харк. нац. аграр. ун-та, 2004. – 145 с.

36. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л.Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 199 с.

37. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами :

монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. – Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2008. – 188 с.

38. Поташева Г.А. Синергетический поход к управлению : монографія / Г.А. Поташева. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2011. – 160 с.

39. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во "Питер", 199. – 416 с.

40. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О.М. Тридід. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.

41. Краус К.М. Стратегія фінансової стабілізації підприємств (на прикладі Центральної спілки споживчих товариств України) : монографія / К.М. Краус, Н.М. Краус. – Полтава : Вид-во "Дивосвіт", 2010. – 142 с.

42. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Магопєць та ін. – К.: Знання, 2011. – 389 с.

43. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу / Г.І. Купалова / [Електронний ресурс] : режим доступу до тексту: http://pidruchniki.com.ua/14990528/ekonomika/korelyatsiyniy_analiz

44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб / З. Є. Шершньова, С. В.Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с. 197.

45. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. Для вузов. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

46. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf.

47. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посібник ; за ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. I доп. – К. : Знання,

2005 – 185 с.

48. Ширяєва Н.Ю. Практичний інструментарій маркетингового потенціалу підприємства : зб. наук. праць за матер. української наук.-практ. конф., 31 травня 2011 р. / Н.Ю. Ширяєва; МОН молодьспорт, Одес. держ. акад. буд-ва та арх-ри. – Одеса : Вид-во ОДАБА, 2011. – С. 111-115.

49. Купалова, Г. І. Теорія економічного аналізу [Текст] : навч. посіб. / Г. І. Купалова ; М-во освіти і науки України . – К. : Знання , 2008 . – 639 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інформаційне забезпечення	Площина оцінювання		
	Результативність	Ефективність	Якість організації
Експрес-діагностика	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ступінь досягнення цільового товарообороту, обсягу закупівлі товару, комерційного доходу, прибутку від реалізації, абсолютний та відносний прирост товарообороту; ▶ абсолютний та відносний прирост обсягу закупівлі товарних ресурсів; ▶ темп зростання (приросту) комерційного доходу від реалізації товарів; ▶ коефіцієнт відповідності фактичного рівня комерційного доходу від реалізації товарів рівню підприємств-аналогів (конкурентів); ▶ темп росту прибутку від реалізації товарів; ▶ прибутковість товарообороту (продаж); ▶ тривалість фінансового циклу; ▶ період обороту (або швидкість обороту) товарних запасів; ▶ сума оборотних коштів, вивільнених з товарних запасів внаслідок прискорення оборотності; ▶ додаткові фінансові ресурси для фінансування діяльності підприємства, отримані внаслідок комерційного кредитування; ▶ дохід, отриманий від капіталізації фінансових ресурсів, вивільнених з товарних запасів; ▶ індекс якості роботи з товарною масою. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ обсяг товарообороту на одиницю витрат обігу; ▶ коефіцієнт доданої вартості; ▶ дохідність та рентабельність витрат обігу; ▶ дохідність власних оборотних коштів, які використовуються для фінансування закупівель (ВОКЗ); ▶ оборотність ВОКЗ; ▶ рентабельність ВОКЗ. 	
Фундаментальна діагностика	<ul style="list-style-type: none"> ▶ частка неходових та залежалих товарних запасів; ▶ економія встановленого бюджету коштів на проведення закупівель; ▶ відповідність фактичних цін закупівлі середньоринковим; ▶ частка товарних ресурсів, що формуються на умовах товарного кредиту. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ обсяг закупівель на одиницю витрат на здійснення закупівельної діяльності (ВЗЗД); ▶ обсяг товарообороту на одиницю ВЗЗД; ▶ дохідність ВЗЗД; ▶ рентабельність ВЗЗД; ▶ коефіцієнт ефективності залучення комерційного кредиту. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ рівень конкурсності процедури закупівлі; ▶ рівень прозорості (публічності) закупівельних процедур; ▶ коефіцієнт обґрунтованості вибору постачальників; ▶ рівень криміногенних ризиків при проведенні закупівельних процедур; ▶ розмір та рівень збитків, нанесених підприємству внаслідок завищення ціни закупівлі товарних ресурсів; ▶ коефіцієнт якості кадрового, методичного та програмного забезпечення закупівельної діяльності.

Система показників оцінювання закупівельної діяльності торговельного підприємства [25]

Додаток Б

Динаміка основних показників, які характеризують ефективність
управління закупівельною діяльністю [25]

№ пор.	Найменування показника	Період 1	Період 2	Період 3	Абсолютне відхилення (+, -) до попереднього року	
					Період 2	Період 3
I. Обсяги та динаміка закупівельної діяльності						
1.	Обсяги закупівельної діяльності, в цінах закупівлі					
2.	Темп зростання обсягів закупівельної діяльності, % до попереднього року в порівняльних цінах					
II. Показники результативності закупівельної діяльності						
3.	Темп зростання товарообороту, % до попереднього року в порівняльних цінах					
4.	Коефіцієнт відповідності темпів зростання обсягів закупівлі та товарообороту					
5.	Період обороту товарних запасів, дні					
6.	Рівень прибутковості обороту, %					
7.	Період фінансового циклу, дні					
III. Показники ефективності закупівельної діяльності						
8.	Товарооборот на одиницю поточних операційних витрат					
9.	Дохідність поточних операційних витрат					
10.	Рентабельність поточних операційних витрат					

Додаток В

Вихідні для аналізу динаміки та структури закупівлі товарів на
підприємстві ТОВ «Омега»

Категорія товару	2016	2017	2018
1	2	3	4
Бакалія	2 196 778,57	11 638 205,22	13 339 572,95
Гастрономія	1 836 693,40	9 406 003,10	10 916 065,27
Дроггери	918 125,79	6 329 189,61	7 936 022,49
Кондитерські вироби	2 603 380,60	12 813 816,48	14 947 809,84
Кулінарія	601 610,85	4 016 857,87	4 416 595,91
Мода, текстиль	183 081,52	1 215 819,38	1 407 081,86
Молочні продукти, заморозка	1 786 967,51	11 139 589,26	12 705 891,02
М'ясне виробництво	2 118 019,22	15 933 292,05	16 161 443,18
Напої, тютюн, снеки	3 245 761,49	19 072 812,69	20 659 313,64
Овочі, фрукти	1 564 864,22	7 154 359,58	8 086 497,77
Загальна категорія	679,08	2 274,20	
Приготування, споживання, зберігання їжі	211 829,40	1 584 409,93	2 010 845,43
Риба і морепродукти	1 649 653,81	7 813 583,65	7 476 570,55
Сезонні товари	398 660,54	1 843 262,87	2 352 431,51
Сировину	14,90		16,61
Тара та упаковка	77 395,76	469 831,29	592 778,12
Прибирання, догляд, ремонт будинку	40 264,04	281 885,19	394 117,08
Виробництво хлібобулочних виробів	362 446,75	2 470 388,02	2 812 879,26
Всього	19 796 227,45	113 185 956,59	126 216 041,35

Додаток Г

Матриця ABC - розподілу товару ТОВ «Омега», 2018 р.

Назва	Обсяг		Назва	Обсяг	
Алкогільні напої	81018852,40	A	Жіноча гігієна	4042973,70	C
Молочні продукти	79224436,68	A	Друкована продукція	3758156,22	C
Цукристі кондитерські вироби	70936892,75	A	Соління	3756480,50	C
М'ясна гастрономія	61736016,71	A	Солодкі фабрикат	3622012,18	C
Птах свіжа	56695451,82	A	Текстиль	3381683,20	C
Свинина свіжа	49689201,42	A	Жіночий одяг	3372611,98	C
Кулінарні вироби	42937960,49	A	Дезодоранти	3360706,56	C
Напої безалкогольні	42105089,97	A	Акcesуари для чищення і миття	3154706,71	C
Сири	41952170,48	A	Товари для відпочинку та спорту	2873540,40	C
Слабоалкогольні напої	40651906,09	A	Новорічні товари	2742814,72	C
Свіжі фрукти	38440385,59	A	Сухофрукти, горіхи	2678701,14	C
Чай, кава, какао	35747134,76	A	Дрібний ремонт будинку	2596083,76	C
Свіжі овочі	35492612,99	B	Товари для прибирання оселі, ванної, туалету	2104240,02	C
Спеції, приправи	33785214,63	B	Одноразовий посуд	2056828,75	C
М'ясна кулінарія	31862351,61	B	Взуття	1981580,88	C
Сира риба	30859660,66	B	Канцтовари	1799258,45	C
Борошняні кондитерські вироби	30592671,29	B	Освіжувачі повітря	1782185,26	C
Все для випічки, готування	26336726,90	B	Японська кухня	1633609,71	C
Товари для немовлят (0 - 3 роки)	26147107,52	B	Приготування і зберігання продуктів	1571025,21	C
Маргарин, яйце	21514547,02	B	Борошняні напівфабрикати	1539792,83	C
Рослинні продукти	21153070,54	B	Сувеніри	1501156,58	C
Готова риба	18161958,93	B	Чоловічий одяг	1250855,14	C
Гюгюнова продукція	17544816,37	B	Акcesуари для готування	1243383,16	C
Плодо-овочеві консерви	14173566,31	B	Догляд за автомобілем	1210844,42	C
Снеки	14053272,37	B	Косметичні акcesуари	955137,20	C
Булочні вироби власні	13712542,22	B	Модні акcesуари	833830,32	C
Назва	Обсяг		Назва	Обсяг	
Засоби для прання	13168015,85	B	Догляд за взуттям і шкіряними виробами	759953,07	C
Догляд за волоссям	12410623,44	B	Сухарні вироби	739815,89	C
Морепродукти	9627742,49	B	М'ясні консерви, паштети	709635,20	C
Власний хліб	9558250,30	B	Баранина свіжа	692672,83	C
Засоби для чищення і миття	8014453,24	B	Діабетичні товари	683572,53	C
Яловичина свіжа	7948141,19	B	Догляд за одягом	668606,99	C
Хлібобулочні вироби промислові	7829813,03	B	Інсектициди	633599,4	C
Ікра рибна	7556924,37	C	Побутова техніка	583718,4	C
Консерви рибні	7362594,96	C	Персональна допомога	543500,78	C
Заморожені напівфабрикати	7142136,08	C	Лазня/спа	522406,51	C
Догляд за тваринами	6984904,56	C	Товари для прання та прасування	447926,99	C
Птах заморожена	6530017,89	C	М'ясо інших тварин свіже	202869,28	C
Морозиво	6112845,97	C	Дитячий одяг	202177,99	C
Столовий посуд, декор столу	5925901,26	C	Декоративна косметика	186219,5	C
Продукти швидкого приготування	5797224,9	C	Мультимедіа	128806,04	C
Миття тіла	5732273,65	C	Посуд і прилади для дітей	103918,05	C
Приготування їжі	5679570,17	C	М'ясо заморожене	93032,17	C
Гігієна порожнини рота	5641789,18	C	Спеції, приправи	84858,69	C
Догляд за тілом та обличчям	5048102,37	C	Догляд за автомобілем	10877,68	C
Паперові гігієнічні вироби	5013596,82	C	Загальна група	3171,6	C
Іграшки	4818676,06	C	Пакувальні матеріали для реалізації	800,33	C
Засоби для гоління	4789550,78	C	Борошняні кондитерські вироби з кремом	537,54	C
Овочі, гриби, фрукти заморожені	4520409,07	C	Булочні вироби заморожені	58,68	C
Сад, город і рослини	4458823,35	C	Всього	1218496306	

Додаток Д

Матриця XYZ - розподілу товарів ТОВ «Омега», 2018 р.

Назва	Група XYZ	К-нт вар.	Назва	Група XYZ	К-нт вар.
Булочні вироби заморожені	X	0,00%	Діабетичні товари	Z	36%
Загальна група	X	0,00%	М'ясна гастрономія	Z	36%
Новорічні товари	X	3,84%	Тютюнова продукція	Z	36%
М'ясо заморожене	Y	10,74%	Японська кухня	Z	37%
М'ясо інших тварин свіже	Y	11,71%	Спеції, приправи	Z	37%
Посуд і прилади для дітей	Y	16,13%	Миття тіла	Z	37%
Птах заморожена	Y	19,17%	Догляд за волоссям	Z	37%
Фрунто-овочеві консерви	Z	25,32%	Акcesуари для чищення і миття	Z	37%
Ікра рибна	Z	25,41%	Хлібобулочні вироби промислові	Z	37%
Соління	Z	28,37%	Птах свіжа	Z	37%
Догляд за взуттям і шкіряними виробами	Z	29,07%	Догляд за тваринами	Z	37%
Іграшки	Z	29,53%	Свинина свіжа	Z	38%
Жіночий одяг	Z	29,90%	Власний хліб	Z	38%
Цукристі кондитерські вироби	Z	30,92%	Продукти швидкого приготування	Z	38%
Лазня/спа	Z	31,55%	Засоби для прання	Z	38%
Сад, город і рослини	Z	31,74%	Солодкі фабрикатy	Z	38%
Овочі, гриби, фрукти заморожені	Z	31,82%	Сухарні вироби	Z	38%
Свіжі фрукти	Z	32,29%	Персональна допомога	Z	38%
Консерви рибні	Z	32,41%	Жіноча гігієна	Z	39%
Все для випічки, готування	Z	32,52%	Гігієна порожнини рота	Z	39%
Морепродукти	Z	32,54%	Напої безалкогольні	Z	39%
Алкогольні напої	Z	32,85%	Снеки	Z	39%
Яловичина свіжа	Z	33,02%	Дезодоранти	Z	40%
Сира риба	Z	33,03%	М'ясні консерви, паштети	Z	40%
Баранина свіжа	Z	33,10%	Догляд за тілом та обличчям	Z	40%
Товари для немовлят (0 - 3 роки)	Z	33,52%	Сухофрукти, горіхи	Z	40%
Сири	Z	33,59%	Сувеніри	Z	40%
Взуття	Z	33,64%	Маргарин, яйце	Z	41%
Друквана продукція	Z	33,71%	Догляд за одягом	Z	41%
Рослинні продукти	Z	33,83%	Текстиль	Z	41%
Столовий посуд, декор столу	Z	34,08%	Булочні вироби власні	Z	41%
Акcesуари для готування	Z	34,08%	Товари для прибирання оселі, ванної, туалету	Z	42%
Борошняні напівфабрикати	Z	34,14%	Косметичні акcesуари	Z	42%
Освіжувачі повітря	Z	34,28%	М'ясна кулінарія	Z	42%
Паперові гігієнічні вироби	Z	34,39%	Слабоалкогольні напої	Z	42%
Чай, кава, какао	Z	34,41%	Спеції, приправи	Z	43%
Дрібний ремонт будинку	Z	34,47%	Мультимедіа	Z	43%
Догляд за автомобілем	Z	34,58%	Приготування їжі	Z	44%
Свіжі овочі	Z	34,99%	Приготування і зберігання продуктів	Z	44%
Засоби для гоління	Z	35,22%	Модні акcesуари	Z	44%
Пакувальні матеріали для реалізації	Z	35,35%	Товари для прання та прасування	Z	44%
Кулінарні вироби	Z	35,53%	Дитячий одяг	Z	45%
Декоративна косметика	Z	35,72%	Одноразовий посуд	Z	48%
Заморожені напівфабрикати	Z	35,77%	Побутова техніка	Z	49%
Борошняні кондитерські вироби	Z	35,78%	Морозиво	Z	56%
Готова риба	Z	35,84%	Борошняні кондитерські вироби з кремом	Z	64%
Догляд за автомобілем	Z	35,85%	Канцтовари	Z	65%
Засоби для чищення і миття	Z	35,90%	Товари для відпочинку та спорту	Z	68%
Чоловічий одяг	Z	35,92%	Інсектициди	Z	69%
Молочні продукти	Z	36,06%			

Матриця ABC – XYZ аналізу розподілу товарів ТОВ «Омега»

	X	Y	Z	Всього
A	0	0	641 135 499,16	641135499
	0	0	12	12
	–	–	Алкогільні напої, Кулінарні вироби, Молочні продукти, М'ясна гастрономія, Напої безалкогольні, Птах свіжа, Свинина свіжа, Свіжі фрукти, Сири, Слабоалкогольні напої, Цукристі кондитерські вироби, Чай, кава, какао	
B	0	0	403947158,9	403947159
	0	0	21	21
	–	–	Борошняні кондитерські вироби, Булочні вироби власні, Власний хліб, Все для випічки, готування, Готова риба, Догляд за волоссям, Засоби для прання, Засоби для чищення і миття, Маргарин, яйце, Морепродукти, М'ясна кулінарія, Плодо-овочеві консерви, Рослинні продукти, Свіжі овочі, Сира риба, Снеки, Спеції, приправи, Товари для немовлят (0 - 3 роки), Тютюнова продукція, Хлібобулочні вироби промислові, Яловичина свіжа	
C	2746045	6929837,39	158246394,2	167922277
	3	4	59	66
	Булочні вироби заморожені, Загальна група, Новорічні товари	М'ясо заморожене, М'ясо інших тварин свіже, Посуд і прилади для дітей, Птах заморожена	Аксесуари для готування, Аксесуари для чищення і миття, Баранина свіжа, Борошняні кондитерські вироби з кремом, Борошняні напівфабрикати, Взуття, Гігієна порожнини рота, Дезодоранти, Декоративна косметика, Дитячий одяг, Діабетичні товари, Догляд за автомобілем, Догляд за автомобілем, Догляд за взуттям і шкіряними виробами, Догляд за одягом, Догляд за тваринами, Догляд за тілом та обличчям, Дрібний ремонт будинку, Друкована продукція, Жіноча гігієна, Жіночий одяг, Заморожені напівфабрикати, Засоби для гоління, Іграшки, Ікра рибна, Інсектициди, Канцтовари, Консерви рибні, Косметичні аксесуари, Лазня/спа, Миття тіла, Модні аксесуари, Морозиво, Мультимедіа, М'ясні консерви, паштети, Овочі, гриби, фрукти заморожені, Одноразовий посуд, Освіжувачі повітря, Пакувальні матеріали для реалізації, Паперові гігієнічні вироби, Персональна допомога, Побутова техніка, Приготування і зберігання продуктів, Приготування їжі, Продукти швидкого приготування, Сад, город і рослини, Соління, Солодкі фабрикати, Спеції, приправи, Столовий посуд, декор столу, Сувеніри, Сухарні вироби, Сухофрукти, горіхи, Текстиль, Товари для відпочинку та спорту, Товари для прання та прасування, Товари для прибирання оселі, ванної, туалету, Чоловічий одяг, Японська кухня	
	2746045	6929837,39	1203329052	1213004935
	3	4	92	99

