

# Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра цифрової економіки та системного аналізу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### «Модель оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства»

Студента 2 курсу, 1м групи,

спеціальності  
051 «Економіка»

спеціалізації  
«Цифрова економіка»

Науковий керівник  
кандидат економічних наук, доцент

Гарант освітньої програми  
доктор фізико-математичних наук,  
професор

Бистрицького  
Євгена  
Андрійовича

Іванова Олена  
Миколаївна

Гамалій  
Володимир  
Федорович

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Київ 2021

# Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет інформаційних технологій  
Кафедра цифрової економіки та системного аналізу  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Спеціалізація «Цифрова економіка»

Затверджую  
Зав. кафедри проф. Роскладка А. А.  
«15» листопада 2020 р.

## Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студента

### Бистрицького Євгенія Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)  
«Модель оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства»  
Затверджена наказом ректора від «22» жовтня 2020 р. № 3066
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 05 листопада 2021 року
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи  
Мета роботи: дослідження договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства, побудова моделі оцінки їх ефективності на основі системи економічних показників.  
Об'єкт дослідження: система взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства.  
Предмет дослідження: ефективність договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Іванова О.М.	15.11.2020 р.	15.11.2020 р.
2	Іванова О.М.	15.11.2020 р.	15.11.2020 р.
3	Іванова О.М.	15.11.2020 р.	15.11.2020 р.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

## *ВСТУП*

### *РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА*

*1.1. Підходи і критерії торговельного підприємства у виборі постачальників*

*1.2. Організація управління закупівлями торговельного підприємства*

*Висновки до розділу 1*

### *РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОГОВІРНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА І ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ НИМИ*

*2.1. Економічна характеристика торговельного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і інструментів управління взаємовідносинами із постачальниками*

*2.2. Аналіз ефективності діяльності постачальників торговельного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*

*Висновки до розділу 2*

### *РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОГОВІРНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА*

*3.1. Система показників оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства*

*3.2. Створення моделі оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства*

*Висновки до розділу 3*

## *ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ*

## *СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ*

## *ДОДАТКИ*

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	20.10.2020	20.10.2020
2	<i>Розробка та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	15.11.2020	15.11.2020
3	<i>Вступ</i>	01.03.2021	
4	<i>Розділ 1. Теоретичні засади управління взаємовідносинами із постачальниками торговельного підприємства</i>	25.06.2021	
5	<i>Розділ 2. Аналіз договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства і інструментарію управління ними</i>	01.09.2021	
6	<i>Підготовка статті у збірник наукових статей магістрів</i>	15.09.2021	
7	<i>Розділ 3. Побудова моделі оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства</i>	18.10.2021	
8	<i>Висновки</i>	01.11.2021	
9	<i>Здача випускної кваліфікаційної роботи на кафедру науковому керівнику</i>	05.11.2021	
10	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.11.2021	
11	<i>Виправлення зауважень, зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.11.2021	
12	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	30.11.2021	
13	<i>Публічний захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	За розкладом роботи ЕК	

7. Дата видачі завдання «15» листопада 2020 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Іванова О.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Гамалій В. Ф.  
(прізвище, ініціали, підпис)



## Анотація

В даній роботі розглянуто особливості закупівельної роботи торговельного підприємства, визначено підходи і критерії торговельного підприємства у виборі постачальників, оцінено ефективність договірних взаємовідносин підприємства із постачальниками через проведення рейтингової оцінки і побудованої моделі в нотації BPMN.

Результати роботи можуть бути використані торговельними підприємствами для підвищення ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками.

**Ключові слова:** торговельне підприємство, договірні відносини, постачальник, ефективність, оцінка ефективності.

## Annotation

This paper considers the peculiarities of the purchasing work of a trading company, defines the approaches and criteria of a trading company in choosing suppliers, and evaluates the effectiveness of contractual relationships with through rating assessment and the model built in BPMN notation.

The results of the work can be used by trading enterprises to increase the effectiveness of contractual relationships with suppliers.

**Keywords:** trading company, contractual relations, supplier, effectiveness, effectiveness evaluation.

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	5
1.1. Підходи і критерії торговельного підприємства у виборі постачальників ...	5
1.2. Організація управління закупівлями торговельного підприємства.....	13
Висновки до розділу 1 .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОГОВІРНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА І ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ НИМИ.....	16
2.1 Економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і інструментів управління взаємовідносинами із постачальниками .....	16
2.2. Аналіз ефективності діяльності постачальників торговельного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» .....	23
Висновки до розділу 2 .....	28
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОГОВІРНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	29
3.1. Система показників оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства.....	29
3.2. Створення моделі оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства.....	36
Висновки до розділу 3 .....	40
ВИСНОВКИ .....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ .....	47

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На ефективність управління товарними запасами торговельного підприємства, беззаперечно, впливає як якість, так і повнота формування запасів товарів для подальшої реалізації. З огляду на це, постійна робота з постачальниками з погляду оцінки ефективності договірних взаємовідносин є одним із ключових питань роботи із запасами товарів на підприємстві. Отже, передумовою для ефективного формування товарних запасів для будь-якого торговельного підприємства стає аналіз ефективності договірних взаємовідносин із постачальником.

**Метою** роботи є дослідження договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства, побудова моделі оцінки їх ефективності на основі системи економічних показників.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- Проаналізувати підходи і критерії торговельного підприємства у виборі постачальників;
- Дослідити організацію управління закупівлями торговельного підприємства;
- Проаналізувати договірні взаємовідносини постачальників і інструменти управління ними у діяльності торговельного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- Сформувати систему показників оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства;
- Побудувати модель оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальником торговельного підприємства.

**Об'єктом** дослідження даної роботи є система взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства.

**Предмет** дослідження – ефективність договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства.



**Методи дослідження:** порівняння (оцінка постачальників), аналізу (фінансово-економічний аналіз господарської діяльності підприємства), ранжування (рейтинг постачальників), функціонального моделювання (модель оцінки ефективності договірних взаємовідносин).

**Теоретичне значення** роботи полягає у тому, що у ній запропоновано методика та система кількісних і якісних показників оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства.

**Практична значущість роботи** полягає у розробці практичних рекомендацій для оцінки ефективності договірних взаємовідносин торговельно підприємства із постачальником і побудові моделі для аналізу ефективності договірних взаємовідносин із постачальником.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Підходи і критерії торговельного підприємства у виборі постачальників**

Постачальник – виробник або суб'єкт господарювання, який за договором з виробником організовує продаж, технічне обслуговування і ремонт реєстраторів розрахункових операцій [1].

Через те, що постачальників існує велика кількість їх класифікують за різними ознаками по різних групах.

В загальному всіх постачальників можна поділити на дві категорії: постачальників-виготовлювачів і постачальників-посередників, які купляють продукцію у виробників і продають її оптовим покупцям.

Постачальниками є підприємства гуртової торгівлі або виробничі підприємства на рівні держави, регіону або за товарними позиціями. Крім того, існують такі групи постачальників як гуртові посередники (підприємства-агенти, дистриб'ютори, підприємства-брокери,), і провідники гуртового обороту (ярмарки, товарні біржі, магазини-склади, аукціони тощо). У ринкових економічних умовах такі гуртові посередники мають самостійне організаційне і соціально-економічне значення у сфері закупівельної діяльності різних підприємств [2].

За територіальними ознаками постачальники товарів поділяються на місцевих, міжрегіональних, національних та міжнародних. Торгівельні підприємства частіше купують товари, послуги у міжрегіональних і національних постачальників, зважаючи на те, що не у всіх регіонах виробництво товарів є розвиненим [2].

В процесі господарської діяльності перед торговельним підприємством постає завдання відбору і оцінки постачальника певного виду ресурсу. Тому виділяють два основних способи для вибору та/або оцінки ефективного потенційного або існуючого постачальника.

Перший спосіб є аналітичним, що базується на розрахунку показників, які властиві діяльності постачальника. Недоліком цього способу є те, що постачальник не завжди надає всю інформацію про себе. Отже, якщо відсутні дані про певні параметри, то розрахунки не зображують в повній мірі доцільність співпраці з таким постачальником.

Другий спосіб – це експертний, який базується на оцінках постачальника фахівців, які бути здатними адекватно оцінити ті чи інші критерії, які характеризують постачальників. У такий спосіб, вибір постачальника реалізується на базі здобутих рейтингів або інтегральних експертних оцінок. Проте у цьому способі є суб'єктивність експертів в оцінці постачальників. Хоча у випадку збільшення їх кількості, ступінь суб'єктивізму зменшується залежно від збільшення загальної кількості таких оцінок. [3].

Розглянемо конкретизацію основних етапів алгоритму обґрунтування вибору постачальників (рис.1.1).

I етап. Формування мети: скорочення закупівельних витрат підприємства. Враховуючи стратегію підприємства, націлену на забезпечення ефективності господарювання, головною метою оцінки є зниження рівня загальних витрат до мінімуму та забезпечення загальної економічної ефективності закупівельних процесів.

II етап. Визначення кількості критеріїв і їх змістове наповнення. Даний етап може викликати складнощі, зв'язані із існуванням великої групи параметрів, які мають особливе значення в процесі вибору, але нелегко піддаються кількісному визначенню. До таких критеріїв враховують: репутація постачальника, доброзичливість персоналу, наявність позитивних або негативних відгуків, якість поставок, тощо. Низький рівень ефективності, виявлений за цими відповідними критеріями оцінки ефективності співпраці із таким постачальником, може призвести до відмови від подальших поставок.

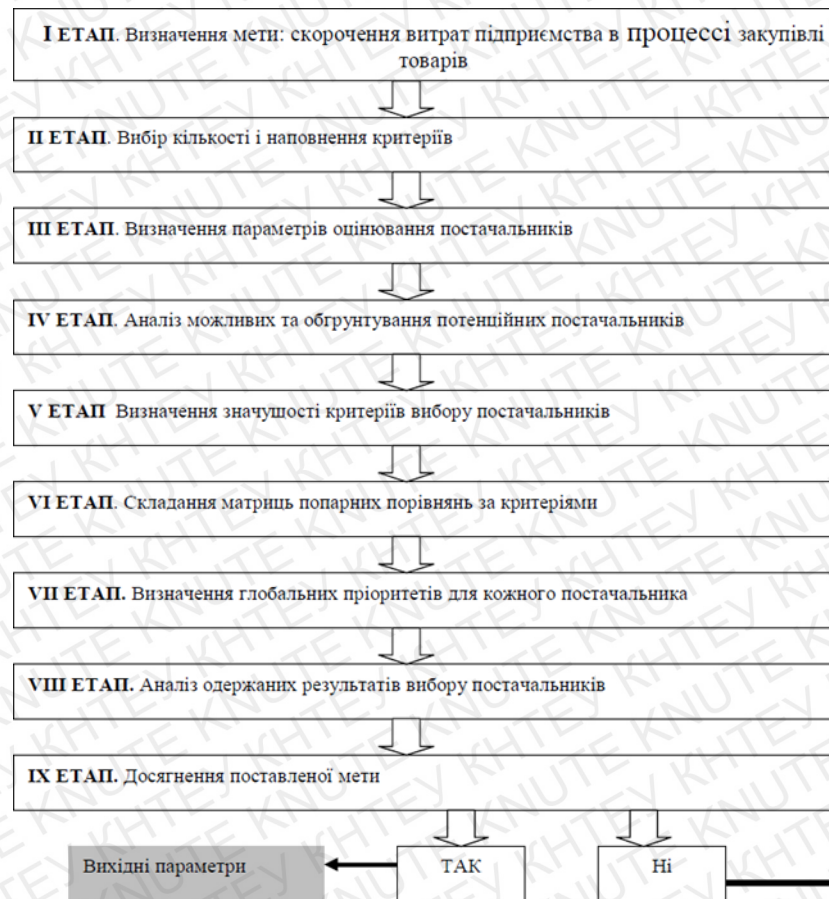


Рис. 1.1 Алгоритм обґрунтування вибору постачальників [3]

В модель оцінки ефективності договірних взаємовідносин можуть бути включені такі критерії: своєчасність поставок, якість продукції, ціна, місце знаходження бази постачальника, асортимент товарів, якість обслуговування, форма оплати, можливість позапланових поставок.

III етап. Визначення фактичної оцінки постачальників за обраними критеріями. Використання обраних критеріїв дозволяє зробити вибір варіантів на підставі розроблених параметрів (табл. 1.1) [3].

IV етап. Аналіз діяльності постачальників. Аналіз їх діяльності на ринку може свідчити про певний економічний досвід співпраці із підприємствами, певне місце у ланцюгу поставок. Для попереднього і остаточного вибору щодо постачальника залучають експертів.

V етап. Визначення ваги критеріїв оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками.

Таблиця 1.1

**Параметри оцінювання ефективності діяльності постачальників[3]**

№ з/п	Критерії	Параметри	Оцінка параметрів	
1	2	3	4	
1.	Якість товарів	Відповідність	Відповідає	
			Іноді не відповідає	
			Не відповідає	
		Зовнішній вигляд	Відповідний	
			Не відповідний	
			Висока	
		Якість упаковки	Середня	
			Низька	
			Висока	
Якість очима споживачів	Середня			
	Низька			
2.	Своєчасність постачання	Оцінка ступеня реалізації поставок не менше запланованого обсягу (бали)	75% -1, 80% -2, 85% -3, 90% 4, 95%-5, 96% -6, 97% - 7, 98% -8, 99% -9, !00% -10	
		Оцінка терміну виконання замовлення (бали)	До 3 діб – 10 Від 3-х до 7-ми діб – 5	
3.	Ціна	Середня закупівельна ціна	Висока	
			Середня	
			Низька	
		Надання знижок за кількість товарів	Надаються	
			Не надаються	
4.	Якість обслуговування	Об'єднання інформаційних систем	Існує	
			Не існує	
		Рекламна підтримка продукції	Надається	
			Не надається	
		Проведення презентацій постачальниками	Проводяться	
			Не проводяться	
Відповідність оформлення документації	Відповідає			
	Не відповідає			
Надання додаткових послуг	Надаються			
	Не надаються			
5.	Місце знаходження постачальника	Територіальне розташування	Міськове	
			Іногороднє	
6.	Порядок розрахунків	Час доставки продукції	Кількість годин	
			100% передплата	
7.	Асортимент продукції, яку пропонує постачальник	Форма розрахунків	Часткова передплата	
			Оплата після реалізації	
			Оновлюється	
8.	Можливість одержання позапланових поставок	Оновлення асортименту	Не оновлюється	
			На весь товарний асортимент	Існує
			На деякі товарні позиції	Не існує
			Існує	
			Не існує	

Наведемо зразок розрахунку рейтингу умовних постачальників ( табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Приклад розрахунку рейтингу постачальника[4]**

Критерій оцінки ефективності	Вага критерію	Оцінка критерію за десятибальною шкалою			Зважена оцінка		
		постачальник №1	постачальник №2	постачальник №3	постачальник №1	постачальник №2	постачальник №3
Надійність поставки	0,30	7	5	9	2,1	1,5	2,7
Ціна	0,25	6	2	3	1,5	0,5	0,75
Якість товару	0,15	8	6	8	1,2	0,9	1,2
Умови платежу	0,15	4	7	2	0,6	1,05	0,3
Можливість позапланових поставок	0,10	7	7	2	0,7	0,7	0,2
Фінансовий стан	0,05	4	3	7	0,2	0,15	0,35
СУМА	1,00	-	-	-	6,3	4,8	5,5

Уявімо, що продовж встановленого періоду підприємство одержало від трьох постачальників ідентичний товар. Затверджено рішення у наступному лімітувати послугами одного постачальника, однак оцінку ефективності договірних взаємовідносин слід виконати за певною методологією.

Спершу варто оцінити всіх постачальників за кожним з відібраних критеріїв, а далі – помножити важливість критерію на оцінку. Важливість критерію і оцінка у такому разі сформулюється дослідницьким шляхом.

Рейтинг характеризується сумою добутків важливості параметрів на його оцінку для цього постачальника. Розраховуючи рейтинг різноманітних постачальників і зіставляти одержані результати, з'ясовують найкращого постачальника. Розрахунок, приведений у табл. 1.2, надає інформацію, що цим партнером є постачальник № 1, якраз із ним доцільно буде продовжити термін дії договору [4].

В цьому зразку більш великий рейтинг постачальника № 1 говорить про його авторитетність у порівнянні з іншими. Проте, для розрахунку рейтингу можна застосувати іншу систему оцінок, за якою більш великий рейтинг говорить про

більший рівень негативних якостей постачальника. В даному значенні вигоду потрібно надати постачальнику, у якого найменший рейтинг [4].

Для погодження рішення з приводу підтримання договору з одним із постачальників потрібно розрахувати рейтинг кожного із них. Оцінку постачальників розробити за критеріям: ціна, надійність і якість поставок [4].

Необхідні показники на визначення рейтингу постачальника і оцінки договірних взаємовідносин:

1. Розрахунок темпу зростання ціни (показник ціни).

Для оцінки постачальника за першим критерієм (ціна) слід розрахувати темп зростання цін (Т) на товари, які поставляються [4]:

$$T_y = \sum_{i=1}^{n=1} T_{ци} * d_i, \quad (1.1)$$

де  $T_{ци}$  — темп зростання ціни на і-тий різновид товару, що постачається;

$d_i$  — частка і-го різновиду товару в загальному обсязі поставок поточного періоду;

$n$  — кількість різновидів товарів, що поставляються.

Темп зростання ціни на і-й різновид товару, що поставляється, розраховується за формулою [4]:

$$T_{ци} = (P_{i1} / P_{i0}) * 100, \quad (1.2)$$

де  $P_{i1}$  — ціна і-го різновиду товару в поточному періоді, грн;

$P_{i0}$  — ціна і-го різновиду товару в попередньому періоді, грн.

Частка і-го різновиду товару в загальному обсязі поставок розраховується за формулою [4]:

$$d_i = \frac{S_i}{\sum S_i}, \quad (1.3)$$

$S_i$  – сума на яку постачався товар  $i$ -го різновиду в поточному періоді

2. Розрахунок темпу зростання поставки товарів неналежної якості (показник якості)

Для оцінки постачальників за показником якості товару необхідно розрахувати темп зростання поставки товарів неналежної якості ( $T_{HK}$ ) за кожним постачальником [4]:

$$T_{HK} = d_{HK1} / d_{HK0} * 100, \quad (1.4)$$

де  $d_{HK1}$  — частка товару неналежної якості в загальному обсязі поставок поточного періоду;

$d_{HK0}$  — частка товару неналежної якості в загальному обсязі поставок попереднього періоду.

3. Розрахунок темпу зростання середнього спізнення (показник надійності поставки,  $T_{HP}$ ) [4].

Кількісною оцінкою надійності поставки є кількість середніх запізнень, інакше кажучи число днів запізнень, які виконуються на одну поставку. Даний обсяг характеризується як взаємозв'язок спільної чисельності днів запізнень за визначений термін на чисельність поставок за цей же період. Отже, стрімкість зросту середнього запізнення за кожним постачальником рахується за формулою:

$$T_{HP} = (O_{CP1} / O_{CP0}) * 100, \quad (1.5)$$

де  $O_{CP1}$  – середнє запізнення на одну поставку в поточному періоді, дн;

$O_{CP0}$  – середнє запізнення на одну поставку в попередньому дн.

4. Розрахунок рейтингу постачальників [4].

Розрахунок рейтингу постачальника здійснений у додатку А (табл. А.1). Для розрахунку рейтингу потрібно за всіма критеріями добути доданок одержаної ваги дії збільшення на вагу показника. Сума доданків - це рейтинг постачальників. Треба пам'ятати, що в меті темп збільшення формулює зростання негативних



рекомендацій постачальника (збільшення ціни, частки неякісних товарів взагальному обсязі поставок, чистки запізнень поставок), тому особливе значення при підписанні договору слід надати постачальникові, чий рейтинг буде найменшим [4].

## 1.2. Організація управління закупівлями торговельного підприємства

Нинішня стратегія господарювання вимагає перегляду форм і методів праці на ринку, і рішення стратегічних, і тактичних завдань в області закупівель, спрямованих на забезпечення конкурентних позицій торговельних підприємств [6].

Закупівельна діяльність торговельного підприємства полягає у системі заходів щодо закупівель, планування умов поставок, встановлення договірних відносин із постачальниками, планування доставки, розвиток стосунків підприємства з ринковим сектором постачальників, здійснення інших завдань щодо закупівель.

Основними цілями закупівельної діяльності торговельних підприємств вважають забезпечення стабільного потоку поставок, обґрунтоване зменшення витрат, пов'язаних із товарними запасами, дотримання і контроль за якістю поставок, розвиток і оцінка взаємовідносин з відповідальними постачальниками тощо [6].

Закупівля товарів є першим етапом такого головного процесу, як товаропостачання, - системою комерційних і технологічних шляхів по доставленню товарів до торгівельних підприємств. Такі договірні взаємовідносини регулюються договором поставки, результатом якого постачальник у певні терміни зобов'язується передати певний обсяг продукції компанії-замовнику в продуктивне управління або власність. У свою чергу, замовник зобов'язується оформити цю поставку за утвердженими цінами і встановленою якістю.[6]

Обома сторонами такого договору поставки бувають організації і компанії будь-якої форми власності. Практика підприємств враховує дві форми товаропостачання: складську і транзитну. Остання визначає оперативну доставку в роздрібну мережу від виробників без участі складських приміщень торговельних баз.

Серйозну роль для доцільного формування товаропостачання торгової мережі є обрання методу доставки товарів. Децентралізований метод (самовивезення) полягає в тому, що доставка виконується засобами торговельних

підприємств і визначається певним кінцевим терміном. Централізований метод зумовлює доставку товарів засобами постачальників. Цей метод є більш економічно вигідним, сприяючим керуванню руху товарів і ефективному використанню автотранспорту.

Процес закупівель не може бути тільки одностороннім, він зазначається прибутковими пропозиціями як для постачальника, так і для торговельного підприємства. У такому разі кожна сторона обумовлює мотиви й перспективи з купівлі-продажу товару (табл. 1.4) [7].

Таблиця 1.4

**Взаємовигідні умови між постачальниками і торговельним підприємством [7]**

Позиції постачальників	Позиції торговельних підприємств
Забезпеченість торговим асортиментом, виходячи з потреб замовників	Розширення асортименту, збільшення товарообігу
Гарантований обсяг постачання продукції	Орієнтація на якість і конкурентоспроможність продукції
Якість продукції, обумовлена технологією виробництва	Задоволення попиту покупців
Престижність і стійкість марки підприємства	Залучення потенційних покупців
Договірна ціна, регульована ринком	Прийнятність ціни товару, отримання прибутку
Комерційні операції і товарно-грошовий обмін з урахуванням зацікавленості сторін	Надійність постачальника і вірогідність постачання
Взаєморозрахунки на основі договору	Забезпеченість і стійкість фінансування

Варто підкреслити, що у взаємовідносинах "торговельне підприємство – постачальник" головна відповідальність за контроль лежить на постачальнику, а для покупця лишається задача контролю різних параметрів, критеріїв, товарів, що поставляються [7].

## Висновки до розділу 1

Перед будь-яким торговельним підприємством в процесі його діяльності постає питання вибору постачальника для послуги, обладнання або будь-якого іншого виду ресурсу.

Загалом усіх постачальників можна розділити на дві великі категорії: постачальники-виготовлювачі та постачальники-посередники, які закупають продукцію у виробників і реалізують її оптовим покупцям.

При визначенні найкращого постачальника зі всієї кількості, які бажають співпрацювати з компанією, виберуть того постачальника, який зі всіх набрав найменше значення при розрахунку рейтингу постачальників. Для побудови такого рейтингу спочатку потрібно визначити оцінки постачальників за критеріями: ціни, якості та надійності.

Для підвищення ефективності управління товарним забезпеченням торговельного підприємства особливо актуальним є вибір найвигіднішої системи закупівель, що сприяє покращенню основних фінансово-господарських показників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДОГОВІРНИХ ВЗАЄМВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА І ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ НИМИ

#### **2.1. Економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і інструментів управління взаємовідносинами із постачальниками**

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є складовою частиною кондитерської корпорації «Рошен», яка є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в світі.

Київська фабрика «Рошен» – одна з найстаріших серед інших фабрик корпорації.

Інформацію про місцезнаходження та основні реквізити фабрики наведено нижче:

- повне найменування підприємства – Приватне Акціонерне Товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- скорочене найменування підприємства – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- код за ЄДРПОУ (Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України) – 00382125;
- місцезнаходження – проспект Науки, буд..1, Голосіївський р-н, м. Київ;
- поштовий індекс – 03039;
- міжміський код, телефон та факс – (044) 531-44-21, (044) 531-42-61;
- електронна поштова адреса – lawyer@condfab.kiev.ua.

Виробничі об'єкти «Київської кондитерської фабрики «Рошен» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємстві працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю «Сертифікатів відповідності», а також підприємство забезпечене обладнанням для

моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень [9].

Усі кондитерські фабрики корпорації «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступні органи управління: Загальні збори акціонерів – вищий орган управління Товариства; Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції; Дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства; Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства [8].

Кондитерська Корпорація «Рошен» у рейтингу Global Top-100 Candy Companies посідає 27-ме місце [8].

До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною. Загалом – 8 фабрик та заводів [9].

Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах, загалом у 55 країнах світу [9].

Стратегічними партнерами «Рошен» по реалізації продукції є: ТОВ «Ди- АД» (м. Дніпро і Дніпропетровська область, за винятком м. Кривий Ріг); ПФ «Союз» (Харківська область); ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (Івано- Франківська, Тернопільська і Чернівецька області); ТОВ «Спарк» (Запорізька область); ТОВ «Будінформ» (Сумська область); ТОВ «Харчпак» (Житомирська область); ТОВ «Ходак» (Черкаська і Кіровоградська області) [9].

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, а саме:

Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавакондитер» (рис. 2.2).

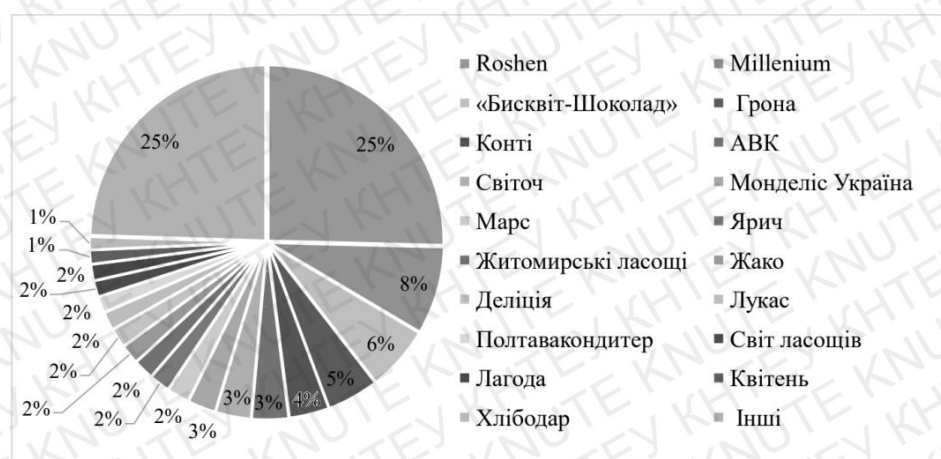


Рис. 2.2. Структура ринку кондитерських виробів України [9]

Для вивчення фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства доцільно провести аналіз джерел коштів, які вкладено в майно підприємства (табл. 2.1).

Протягом 2018-2020 років відбувається зростання капіталу підприємства: у 2019 році порівняно з 2018 роком на 676660 тис. грн., або на 61,6 %, а у 2020 році порівняно з 2019 – на 2010514 тис. грн., або на 113,3 %. Зростання капіталу відбулося за рахунок зростання власного капіталу (на 338330 тис. грн. у 2019 році та на 1803977 тис. грн. у 2020 році), резервного капіталу (на 556 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2018 роком, або на 11,6 % та на 417 тис. грн. у 2020 році, або на 7,8%), а також за рахунок нерозподіленого прибутку (на 7774 тис. грн. у 2019 році та на 4840 тис. грн. у 2020 році).

В структурі довгострокових зобов'язань щороку знижуються відстрочені податкові зобов'язання: у 2019 році порівняно з 2018 роком знизилась на 7045 тис. грн., або на 23,1 %, а у 2020 році порівняно з 2019 роком на 2440 тис. грн., або на 10,4%. Щодо інших довгострокових зобов'язань, то у 2020 році спостерігається приріст у розмірі 36594 тис. грн.

Таблиця 2.1.

**Аналіз пасивів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за  
2018-2020 рр. [складено на основі 12, 13, 14]**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
Капітал разом	1098172	1774832	3785346	676660	2010514	61,6	113,3
Власний капітал, у т.ч.	549086	887416	1892673	338330	1803957	61,6	203,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	175833	505833	1505833	330000	1000000	187,7	197,7
Резервний капітал	4789	5345	5762	556	417	11,6	7,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	368464	376238	381078	7774	4840	2,1	1,29
Позиковий капітал, у т.ч.							
Відстрочені податкові зобов'язання	30499	23454	21014	-7045	-2440	-23,1	-10,4
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	36594	0	36594	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	99976	27395	228274	-72581	200879	-72,6	733,3
розрахунками з бюджетом	8673	4403	7076	-4270	2673	-49,2	60,7
розрахунками зі страхування	1964	4226	7057	2262	2831	115,2	67
Поточні забезпечення	10538	11714	17675	1176	5961	11,2	50,9
Інші поточні зобов'язання	283563	424759	743965	141196	319206	49,8	75,1

У структурі поточної кредиторської заборгованості зменшилась заборгованість за товари, роботи то послуги на 72581 тис. грн., або на 72,6 % у 2019 році в порівнянні з 2018 роком, та збільшилася на 200879 тис. грн., або на 733,3 % у 2020 році в



порівнянні з 2019 роком. За розрахунками з бюджетом заборгованість зменшилась на 4270 тис. грн. у 2019 році та збільшилась на 2673 тис. грн., або на 60,7 % у 2020 році.

Щодо заборгованості підприємства за розрахунками зі страхуванням відбулося збільшення на 2262 тис. грн., або на 115,2 % у 2019 році порівняно з попереднім та на 2831 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком, тобто на 67 %. Також зросли інші поточні зобов'язання – на 141196 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2018 роком, а у 2020 році – на 319206 тис. грн.

Проаналізувавши пасиви підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що основним джерелом формування майна підприємства є власний капітал.

Поліпшення структури основних засобів, передовсім підвищення питомої ваги активної їх частини, сприяє зростанню виробництва, зниженню собівартості продукції, збільшенню грошових нагромаджень підприємства.

Основні засоби мають грошову оцінку і відображаються у балансі за такими властивостями [12, 13, 14]:

- первісна вартість, балансова. Це сума затрат на будівництво, виготовлення, придбання, перевезення та монтаж основних засобів, які діють на момент введення їх в експлуатацію;

- відновлювальна вартість. Це є вартість відтворення основних засобів в сучасних умовах і діючих цінах;

- залишкова вартість. Це вартість, яка відображає вартість основних засобів на певний момент з урахуванням зносу.

Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Інформація про основні засоби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2019 рік [складено на основі 12,13,14]**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього (тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
<b>1. Виробничого призначення:</b>	597581	582327	24596	27872	622177	610199
будівлі та споруди	159512	146980	24084	24084	183596	171064
машини та обладнання	266113	246048	364	738	266477	246786
транспортні засоби	5357	5113	0	0	5357	5113
земельні ділянки	136560	136560	0	0	136560	136560
інші	30039	47626	148	3050	30187	50676
<b>2. Невиробничого призначення:</b>	301713	649160	0	0	301713	649160
будівлі та споруди	652	637	0	0	652	637
машини та обладнання	2	2	0	0	2	2
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	300839	648315	0	0	300839	648315
інші	220	206	0	0	220	206
<b>Усього</b>	<b>899294</b>	<b>1231487</b>	<b>24596</b>	<b>27872</b>	<b>923890</b>	<b>1259359</b>

Розглядаючи виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потрібно провести аналіз техніко-економічних показників за 2018-2020 рр. Дані (Додаток В) наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні фінансові показники і показники рентабельності діяльності  
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 рр.[складено  
на основі 12,13,14]**

Показник	Одиниця виміру	Роки			Відхилення за 2018-2020 рр.	
		2018	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	373344	470093	638817	+265473	68,7
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	318238	393995	556236	+237998	74,8
Адміністративні витрати	тис. грн.	29950	34322	42484	+12534	41,8
Витрати на збут	тис. грн.	4568	5794	6629	+2061	45,1
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	13077	9836	7353	-5724	- 43,8
Чистий Прибуток	тис. грн.	11125	8330	5257	-5868	- 52,7
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,85	0,83	0,87	0,02	-
Рентабельність діяльності (продажів)	%	2,98	0,17	0,82	-2,16	-
Рентабельність продукції	%	3,50	2,1	0,9	1,6	-

З таблиці можемо зробити висновок, чистий дохід від реалізації у 2020 р. склав 638817 тис. грн., що на 35,9% більше, ніж попереднього року та на 68,7% більше, ніж у 2018 р. Показник собівартості протягом 2018-2020 рр. зріс на 74,8%, що свідчить про необхідність перегляду підприємством витратної політики. Спостерігається зменшення (збиток) чистого фінансового результату за 2018-2020 рр. на 52,7%, що означає втрату фінансових ресурсів підприємства. Це пов'язано з підвищенням витрат на підприємстві, конкурентною боротьбою, слабкою та нестабільною економікою країни, а також інфляцією. При втраті або нецільовому використанні фінансових ресурсів можливість скорочення виробництва зростає.

Зробивши аналіз загальної характеристики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можемо зробити висновок, що дане підприємство є конкурентоздатним. Асортимент продукції є доволі різноманітним та охоплює майже

всі вікові групи населення. Якість продукції знаходиться на належному рівні та виготовлена за найсучаснішими технологіями.

Фінансово-економічний стан даного підприємства можна назвати стабільним. Конкуренція в сегменті кондитерських виробів досить гостра, тому для збереження та задоволення потенційних клієнтів, необхідно:

- забезпечити стабільну роботу підприємства;
- створювати сприятливий імідж компанії;
- швидко задовольняти мінливі потреби покупців.
- вибирати надійних постачальників.

## **2.2. Аналіз ефективності діяльності постачальників торговельного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

На підприємстві ПрАТ «Кондитерська корпорація «Рошен» застосовують дві форми постачання сировини — транзитну та складську. Перша визначає поставку напряму від постачальника на місце споживання/замовлення товару (схема використовується для транспортування електроенергії, газу, води, окремих видів палива). Складська у свою чергу передбачає доставку матеріалів, сировини через механізму кладів — проміжних точок складування, зберігання, першочергового планування до виробництва.

Розпочинаючи із самого створення і до сьогодні корпорація «Рошен» посідає лідируючі рейтинги на ринку України в групі карамельних продуктів. Обсяги поставок головної сировини та матеріалів у натуральному вираженні для виробництва льодяників за 2020 рік представлені в таблиці 2.4.

Наявність кількох постачальників однієї сировини зумовлена в першу чергу географічними умовами та попитом на ресурс. Підприємство має кілька фабрик на просторі України, яке обумовлює налагодження співпраці одночасно з кількома партнерами.

Таблиця 2.4

**Обсяги поставок сировини та матеріалів 2019-2020р. ПрАТ****«Київська кондитерська фабрика «Рошен» [складено на основі 12,13,14]**

Постачальники	Матеріали	Обсяги поставок, т/рік		Відхилення	
		2019 р.	2020 р.	Абс.,+/-	Відн.,%
ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»	Цукор,патока	2 000	1 500	-500	-25,00
ТОВ «ФІРМА АСТАРТА-КИЇВ»	Цукор,патока	2 200	2 100	-100	-4,55
ТОВ «ТД «Гекта»	Цукор,патока	1 800	1 900	100	4,55
ТОВ «Крахмалопродукт»	Патока	1 800	2 500	700	38,89
ТОВ «ПОЛІПАК»	Обгортка	15	17	2	13,33
ТОВ «СИНТЕЗ ЛТД»	Паличка	7	9	2	13,33
ПП ПЕТРЕНКО	Гофротара	12	14	2	13,33
ПЛАСТИКС-Україна,	ПЕТФ	26	27	1	3,85
ЕЛКО ПАК	ПЕТФ	23	27	4	17,39
ТОВ «Полімир»	Етикетка та пакувальні матеріали	14	15	1	3,85

Із показників таблиці ми можемо бачити, що на «Рошен» скоротилися поставки від таких партнерів, як ТОВ «ПК «Зоря Поділля» та ТОВ «Фірма «Астарта-Київ», підставами того були погіршення якості продукції, що замовлялася, а також порушення термінів поставок, що відбивалося негативним чином на витратах і звичайно ж на доходах підприємства.

За утворення кошторису витрат на купівлю основних і допоміжних матеріалів є відповідальна служба постачання, оскільки вона забезпечує організацію придбання наміченої частки сировини за певними цінами, враховуючи наявні запаси підприємства. Матеріальні ресурси на виробництво підприємство закуповує у постачальників, які наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Витрати на купівлю матеріалів і сировини 2019-2020р. ПрАТ****«Київська кондитерська фабрика «Рошен»[складено на основі 12,13,14]**

Постачальники	Матеріали	Витрати, тис. грн.		Відхилення	
		2019 р.	2020 р.	Абс., +/-	Відн., %
ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»	Цукор, патока	400	410	10	2,5
ТОВ «ФІРМА АСТАРТА-КИЇВ»	Цукор, патока	375	380	5	1,33
ТОВ «ТД «Гекта»	Цукор, патока	200	203	3	1,5
«Крахмалопродукт»	Патока	130	131	1	0,77
ТОВ «ПОЛІПАК»	Обгортка	80	83	3	3,75
ТОВ «СИНТЕЗ ЛТД»	Паличка	65	67	2	3,08
ПП ПЕТРЕНКО	Гофротара	50	54	4	8,00
ПЛАСТИКС-Україна	ПЕТФ	43	46	3	6,98
ЕЛКО ПАК	ПЕТФ	25	27	2	8,00
Полімир	Етикетка та пакувальні матеріали	7	9	2	28,57

Як бачимо, витрати на постачання цукру — основної сировини будь-якого кондитерського виробу, збільшилися за аналізований проміжок на 5,33 %, яке спричинене збільшенням обсягу вартості та зменшенням ступеню вирощення цукрових буряків підприємствами та господарствами. Підвищується вартість й на іншу сировину і ще й на допоміжні та пакувальні матеріали, які застосовуються для виготовлення карамелі.

Схема поставок основними постачальниками ресурсів зображена в табл. 2.6.

Підкреслюючи дані табл. 2.6. можна підсумувати, що найбільшу частку від загального обсягу займає постачання цукру — 48 %. Постачання етикеток, пакувальних матеріалів становить 20,4 % від загального розмірів постачань серед наявних матеріалів.

Таблиця 2.6

**Структура поставок основними постачальниками ресурсних матеріалів [9]**

Найменування	Сировина, матеріали	Умови розрахунків	Обсяги поставок і їхня періодичність	% у загальному обсязі
ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ», ТОВ «ФІРМА АСТАРТА-КИЇВ», ТОВ «ТД «Гекта»	Цукор, патока	Передплата	Щотижня	48 %
«Крахмалопродукт»	Патока	Передплата	Щотижня	14,2%
ТОВ «ПОЛПАК»	Обгортка	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	5,8%
ТОВ «СИНТЕЗ ЛТД»	Паличка	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	6,6%
ПП ПЕТРЕНКО	Гофротара	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	2,5%
ПЛАСТИКС-Україна, ЕЛКО ПАК, БЕЛАВК	ПЕТФ	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	2,4%
Інші (ПоліПак, ПоліМир та ін..)	Етикетка, пакувальні матеріали та інші	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	20,4%
<b>ВСЬОГО</b>				<b>100,0%</b>

На третьому місці за обсягом поставок займає патока із часткою у 14,2 %. Цукор та патока постачаються на підприємство кожну неділю, так як є основною сировиною для виробництва карамельних виробів. Обгортка для кінцевої продукції займає 5,8 % від загального об'єму задоволення підприємства потрібною сировиною.

Ціни на сировину і матеріали, які постачаються різними постачальниками представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Ціни на сировину та матеріали постачальників 2019-2020р. ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен»[9]**

Постачальник	Назва ресурсів	Ціна за т, грн.		Відхилення	
		2019 р.	2020 р.	Абс, +/-	Відн, %
ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»	Цукор, патока	14 000	14 500	500	3,57
ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»	Цукор, патока	13 000	13 750	750	5,77
ТОВ «ТД «Гекта»	Цукор, патока	14 500	15 210	710	0,05
«Крахмалопродукт»	Патока	1 680	1 730	50	2,98
ТОВ «ПОЛПАК»	Обгортка	7 000	7 530	530	7,57
ТОВ «СИНТЕЗ ЛТД»	Паличка	1 500	2 000	500	33,33
ПП ПЕТРЕНКО	Гофротара	9 080	9 210	130	1,43
ПЛАСТИК-Україна	ПЕТФ	12 300	12 500	200	1,63
ЕЛКО ПАК	ПЕТФ	12 250	12 300	50	0,41
Полімир	Етикетка та пакувальні матеріали	6 430	6 510	80	1,24

Виконання планів з виробництва продукції, зниження її собівартості, зростання прибутку й рентабельності можливе лише за рахунок повного та своєчасного забезпечення підприємства потрібною сировиною та матеріальними ресурсами необхідної асортименту та якості.



## Висновки до розділу 2

Для аналізу торговельного підприємства було обрано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що відноситься до сфери матеріального виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування і спеціалізується на виготовленні шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива.

Проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, який показав, що в 2019 році збільшилися обсяги виробництва та реалізації продукції, порівняно з попереднім роком, однак у 2018 році трапляється збільшення її собівартості. Це попереджає про невідкладність проглядання підприємством витратної політики. В структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати.

Сировиною, що найбільше користується попитом на підприємстві, є цукор, адже він виступає основою будь-якого кондитерського виробу та охоплює частку у 48 % від загального обсягу поставок ресурсних матеріалів. Постачальниками даного ресурсу виступають ТОВ «Фірма «Астарта-Київ», ТОВ «ПК «Зоря Поділля» та ТОВ «ТД «Гекта». Наявність такої кількості партнерів пояснюється в першу чергу географічними особливостями та наявністю в арсеналі досліджуваної компанії кількох фабрик на території України і не тільки. Співпраця з ними відбувається на давно обумовлених і визначених умовах із певною періодичністю поставок, що свідчить про те, що на досліджуваному підприємстві використовується система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

## РОЗДІЛ 3

### ПОБУДОВА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОГОВІРНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Система показників оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства

Однією із основних проблем в управлінні не лише закупівлями матеріальних ресурсів, а й усього логістичного комплексу, є оцінювання ефективності договірних взаємовідносин постачальника, який впливає на створення конкурентоспроможності продукції та ефективність ланцюга вартості. Співпраця з надійним партнером здійснює вплив чи не на будь-який процес, починаючи від доставки товару на склади підприємства-замовника, закінчуючи ціноутворенням кінцевої продукції. Так, стає можливим звести до мінімуму витрати підприємства на утворення й утримання запасів на складах, оптимізувавши їх розміри; зменшити кінцеву вартість товару, скоротивши їх собівартість, збільшити прибуток підприємства в цілому.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зазвичай співпрацює зі своїми постачальниками на довготривалій основі, адже вимоги до якості сировини та надійності партнерів дуже високі, а співпраця з новими несе в собі певні ризики.

Оцінка постачальників проводиться не лише на стадії пошуку, а й у процесі роботи з партнером. Протягом 2019-2020 років основними постачальниками для підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» були ТОВ «ПК «Зоря Поділля», ТОВ «Фірма «Астарта-Київ» та ТОВ «ТД «Гекта», які забезпечували замовника цукром та патокою. Оскільки цукор є основною сировиною у виробництві чи не кожного виду солодошів, тому оцінимо саме цих постачальників.

Діяльність будь-якого торговельного підприємства починається з ґрунтового та виваженого підходу до управління запасами товарів і сировини на складах. Перед організацією перш за все проводиться облік залишків продукції, вимірюються вільні

складські площі, обраховується потужність підприємства та майбутні прогнози щодо використання наявних та закупівельних матеріалів тощо. Лише після проведення таких процедур компанія приступає до процесу заготівель товарів, напівфабрикатів і т.д.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» обрала для себе модель управління запасами з фіксованим інтервалом між постачаннями, про що свідчать дані таблиці 2.5. Безперечно, використання такої системи приносить певні переваги підприємству, як відсутність потреби у веденні систематичного обліку запасів на складах компанії, умови постачання дають можливість змінювати розмір замовлення тощо.

До недоліків відносять ситуації, при яких замовлення роблять на невеликий об'єм постачання, коли залишків на складах вистачає для виготовлення партій продукції, або ж навпаки, коли існує загроза дефіциту, а відповідно й витрат із цим пов'язаних, ще до моменту наступного замовлення [31].

Враховуючи той факт, що цукор є сировиною, що найбільше користується попитом, розрахуємо розмір замовлення з потребою у 34 т цукру на тиждень для постачальника ТОВ «ПК «Зоря Поділля», 36 т на тиждень для постачальника ТОВ «Фірма «Астарта-Київ» та 29,5 т на тиждень для постачальника ТОВ «ТД «Гекта».

Отримані результати представлені в таблиці 3. 1.

Отримані дані від співпраці з постачальниками свідчать про те, що за для забезпечення безперебійної роботи на виробничих цехах, підприємство створює певні запаси цукру на складах. Це запобігає простою обладнання та незадіяної робочої сили, а також певних витрат, що могли бути викликані дефіцитом сировини. З цього можна зробити припущення, що витрати на утримання запасів порівняно із втратами від дефіциту товарів значно нижчі.

Таблиця 3.1

**Розрахунок параметрів з фіксованим інтервалом часу між  
замовленнями для цукру[9]**

№	Показник	ТОВ «ПК «Зоря Поділля»	ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»	ТОВ «ТД «Гекта»
1	Потреба (кг)	34 000	36 000	29 500
2	Інтервал часу між замовленнями (днів)	7	7	7
3	Термін поставки (днів)	6	6	6
4	Можлива затримка доставки (днів)	4	3	3
5	Очікуваний рівень денного споживання (кг / день)	$34\ 000/250=136$	$36\ 000/250=144$	$29\ 500/250=118$
6	Очікуваний рівень споживання протягом терміну доставки (кг)	$6*136=816$	$6*144=864$	$6*118=708$
7	Максимальний рівень споживання протягом терміну поставки (кг)	$(6+4)*136=1\ 360$	$(6+3)*144=1\ 296$	$(6+3)*118=1\ 062$
8	Гарантійний рівень запасу (кг)	$1\ 360-816=544$	$1\ 296-864=432$	$1\ 062-708=354$
9	Максимально бажаний рівень запасу (кг)	39 000	44 600	35 000
10	Розмір замовлення (кг)	$39\ 000-1\ 316$ $+816=38\ 500$	$43\ 600-2\ 464$ $+864=42\ 000$	$35\ 000-1\ 508$ $+708=34\ 200$

Динаміку цін на продукцію, що постачалась наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Ціни постачальників цукру ПрАТ «Київська кондитерська фабрика  
«Рошен» у 2019-2020 рр.[9]**

Постачальник	Рік	Товар	Обсяг поставки, т/рік	Ціна за т., грн.
ТОВ «ПК «Зоря Поділля»	2019	цукор	2000	14000
	2019	патока	1200	3500
ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»	2019	цукор	2200	13000
	2019	патока	1800	3100
ТОВ «ТД «Гекта»	2019	цукор	1800	14500
	2019	патока	1500	3200
ТОВ «ПК «Зоря Поділля»	2020	цукор	1500	14500
	2020	патока	1300	3450
ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»	2020	цукор	2100	13750
	2020	патока	1750	3150
ТОВ «ТД «Гекта»	2020	цукор	1900	15210
	2020	патока	1300	3300

Дані таблиці показують, що найдорожчий цукор у 2019 році постачався від ТОВ «ТД «Гекта», у той час як найдешевший — від ТОВ «Фірма «Астарта-Київ». Патоку за найвищими цінами купували у ТОВ «ПК «Зоря Поділля», за найнижчими — у ТОВ «ТД «Гекта». У 2020 розподіл цінових категорій між постачальниками не змінився. Висока ціна на закупівельні матеріали сприяє виробництву продукції високої собівартості, а відтак і росту кінцевих цін.

Для оцінки надійності постачань за критерієм відповідності якості продукції розрахуємо частку продукції неналежної якості у загальному обсязі поставок.

Поставка товарів неналежної якості представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Поставка товарів неналежної якості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»[9]**

Рік	Постачальник	Кількість товару неналежної якості, що постачалися протягом року, т.
2019	ТОВ «ПК «Зоря Поділля»	62
	ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»	25
	ТОВ «ТД «Гекта»	57
2020	ТОВ «ПК «Зоря Поділля»	83
	ТОВ «Фірма Астарта-Київ»	30
	ТОВ «ТД «Гекта»	61

Для оцінки надійності постачань за критерієм дотримання термінів поставки розрахуємо кількість запізнь за рік. Відомості про порушення термінів поставки на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Порушення термінів поставки на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»[9]**

ТОВ «ПК «Зоря Поділля»			ТОВ «Фірма Астарта-Київ»			ТОВ «ТД «Гекта»		
Рік	Кількість поставок, од.	Усього запізнь, дні	Рік	Кількість поставок, од.	Усього запізнь, дні	Рік	Кількість поставок, од.	Усього запізнь, дні
2019	8	28	2019	10	46	2019	9	36
2020	7	35	2020	12	36	2020	11	35

Як бачимо, найрідше випадки поставки замовлення у відведений термін траплялися від співпраці з постачальником ТОВ «ПК «Зоря Поділля». Проте, кількість замовлень у цього постачальника також була найменшою.

Для оцінки постачальників за критерієм ціна розрахуємо середньозважений темп зростання цін на товари, що ними поставляються.

Отже, темпи зростання цін на цукор для кожного із постачальників становитимуть:

$$T_{\text{зоря}} = 14500/14000*100=103,57\%$$

$$T_{\text{астар}} = 13750/13000*100=105,77\%$$

$$T_{\text{гекта}} = 15210/14500*100=104,89\%$$

Темпи зростання цін на патоку для кожного із представлених постачальників становитимуть:

$$T_{\text{зоря}} = 3450/3500*100=98,57\%$$

$$T_{\text{астар}} = 3150/3100*100=101,61\%$$

$$T_{\text{гекта}} = 3300/3200*100=103,13\%$$

Частка цукру в загальному обсязі поставок для постачальників становить:

$$d_i \text{ зоря} = 14500/(14\ 500 + 3\ 450) = 0,81;$$

$$d_i \text{ астар} = 13750/(13\ 750 + 3\ 150) = 0,82;$$

$$d_i \text{ гекта} = 3\ 300/(15\ 210 + 3\ 300) = 0,17;$$

Частка патоки в загальному обсязі поставок для постачальників становить:

$$d_i = 3\ 450/(14\ 500 + 3\ 450) = 0,19;$$

$$d_i = 3\ 150/(13\ 750 + 3\ 150) = 0,19;$$

$$d_i = 3\ 300/(15\ 210 + 3\ 300) = 0,17.$$

Середньозважений темп зростання на цін на сировину для кожного постачальника становитиме:

$$T_{\text{зоря}} = 103,57*0,81 + 98,57*0,19 = 102,62\%$$

$$T_{\text{астар}} = 105,77*0,82 + 101,61*0,18 = 104,98\%$$

$$T_{\text{гекта}} = 104,89*0,83 + 103,13*0,17 = 104,59\%$$

Частку товарів неналежної якості в загальному обсязі поставок визначимо на підставі даних табл. 3.1 та 3.2 Результати оформимо у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок частки товарів неналежної якості в загальному обсязі поставок для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»[9]**

Рік	Постачальник	Загальна поставка, т/рік	Частка товару неналежної якості в загальному обсязі поставок, %
2019	ТОВ «ПК «Зоря Поділля»	3200	$62/3200*100=1,94$
	ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»	4000	$25/4000*100=0,63$
	ТОВ «ТД «Гекта»	3300	$57/3300*100=1,73$
2020	ТОВ «ПК «Зоря Поділля»	2800	$83/2800*100=2,96$
	ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»	3850	$30/3850*100=0,78$
	ТОВ «ТД «Гекта»	3200	$61/3200*100=1,91$

Визначимо темп зростання поставок неналежної якості для досліджуваних постачальників:

$$T_{\text{зоря}} = 2,96/1,94*100= 152,58\%$$

$$T_{\text{астар}} = 0,78/0,63*100= 123,81\%$$

$$T_{\text{гекта}} = 1,91/1,73*100= 110,40\%$$

Кількісною оцінкою надійності постачання служить середнє запізнення, тобто кількість запізньєв, що припадають на одну поставку.

Визначимо темп зростання середнього запізнення для постачальників:

$$T_{\text{зоря}} = ((35/7) / (28/8))*100= 142,9\%$$

$$T_{\text{астар}} = ((36/12) / (46/10))*100= 65,3\%$$

$$T_{\text{гекта}} = ((35/11) / (36/9))*100=79,55\%$$

Визначення рейтингу постачальника і оцінку договірних взаємовідносин проводимо за методологією, зазначеною у 1.1. Експертами, які були долучені до визначення рейтингу на підприємстві були працівники відділу закупівель ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». За таким експертним методом визначено вагу кожного критерію для оцінки договірних взаємовідносин із постачальником:

- ціна – 0,5;
- якість товару – 0,3;
- надійність поставки – 0,2.

Далі за усіма показниками знайти добуток одержаної важності темпу збільшення ціни та ваги (зважена оцінка). Треба зазначити, затим, що в нашому випадку темп збільшення описує зростання негативних особливості постачальника (зростання цін, зростання розміру запізнень), то першість при підписанні угоди треба дати постачальнику, рейтинг якого, розрахований за нашою методикою, буде нижче. Розрахунок рейтингу постачальників наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Рейтинг постачальників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика  
«Рошен»[9]**

Показник	Вага	Оцінка постачальника за даним показником			Зважена оцінка		
		ТОВ «ПК «Поділля»	ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»	ТОВ «ГД «Гекта»	ТОВ «ПК «Поділля»	ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»	ТОВ «ГД «Гекта»
Ціна	0,5	99,81	100,41	102,75	49,91	50,21	51,38
Якість	0,3	152,58	123,81	110,40	45,77	37,14	33,12
Надійність	0,2	142,9	65,3	79,55	28,58	13,06	15,91
Рейтинг постачальника					124,06	100,41	100,68

Отже, виходячи з даних таблиці, найкращим для підприємства постачальник залишається ТОВ «Фірма «Астарта-Київ», тому що його рейтинг серед постачальників найнижчий та становить 100,41.

Цей постачальник є кращим саме за показником надійності постачання товару із всіх постачальників, він має самий найнижчий відсоток запізнень, а для нашого підприємства це є дуже важливий показник.



### **3.2. Створення моделі оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальниками торговельного підприємства**

Для побудови процесуальної моделі оцінки ефективності було використано нотацію BPMN.

Головне завдання BPMN - це надання можливості описати і змодельовати бізнес-процеси таким чином, щоб вони були зрозумілі аналітикам, програмістам і звичайним бізнес-користувачам. Тому моделі, створені за допомогою BPMN, можуть використовуватися в рамках виконання наступних робіт:

- аналізу і вдосконалення бізнес-процесів;
- контролю за виконанням бізнес-процесів;
- оцінювання ефективності бізнес-процесів;

Для оцінювання ефективності договірних взаємовідносин було обрано такі критерії:

1. Ціна постачальника;
2. Якість постачання – відповідність якісних характеристик товару встановленим на підприємстві параметрам якості товарів;
3. Аналіз умов поставки;
4. Аналіз задоволення рекламаций – складність механізму повернення неякісного або пошкодженого товару постачальником.

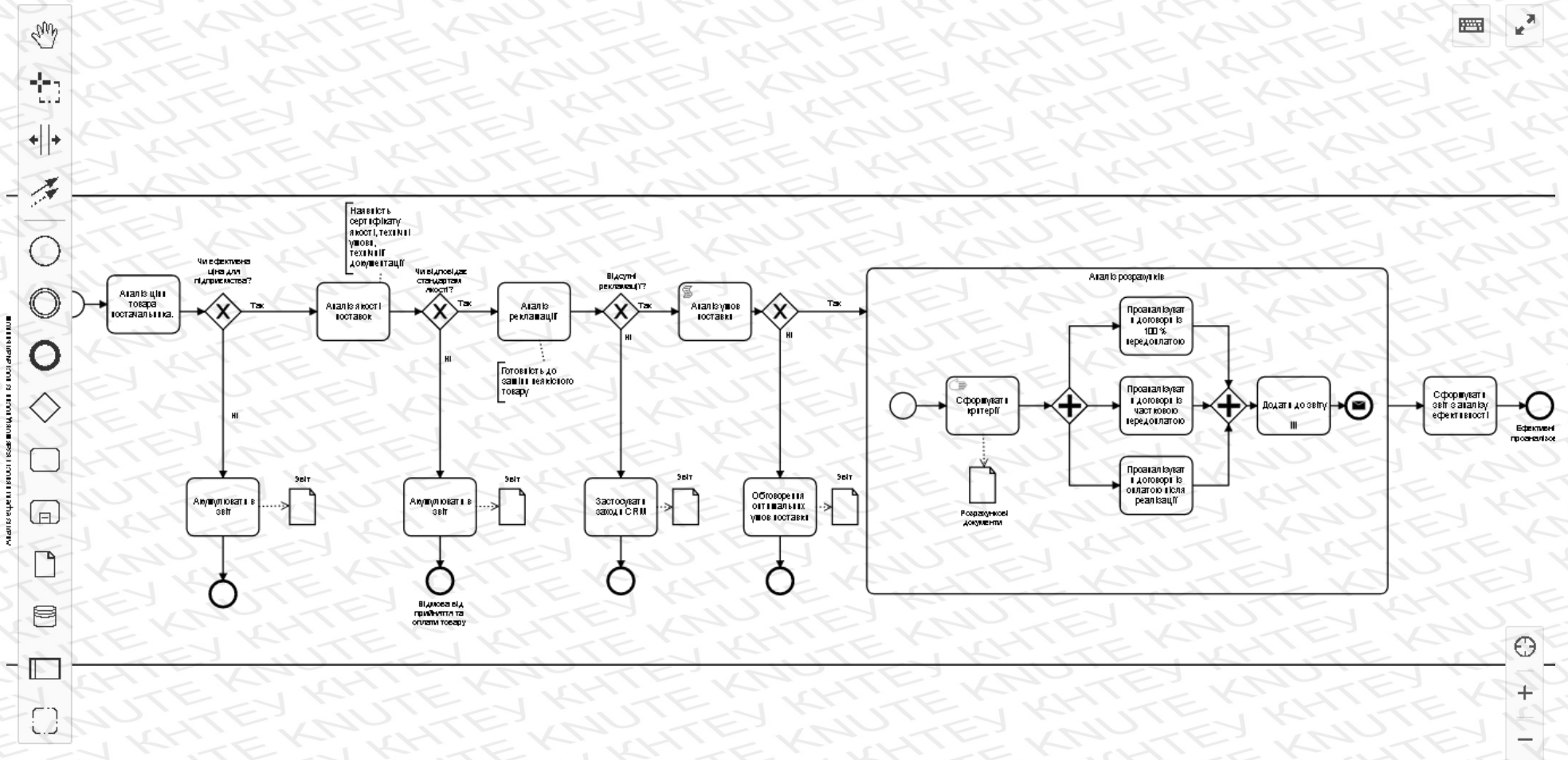


Рис 3.1. Модель оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальником [розроблено автором]

### 1. Аналіз ціни постачальника.

Відділ аналізує, яка ціна є більш ефективною для підприємства. Здійснюють збір загальнодоступної цінової інформації, до якої відноситься в тому числі:

- інформація про ціни у відкритому доступі на сайтах постачальників продукції;
- дані спеціалізованих аналітичних видань;
- дані офіційних статистичних видань;

### 2. Аналіз якості поставок

Відділ закупівель перевіряє наявність у постачальників сертифікатів якості, технічних умов та документацій.

Сертифікат якості – товаросупроводжувальний документ, який свідчить про відповідність товару вимогам (стандартам) безпеки природного навколишнього середовища, безпеки для життя й здоров'я людей, показникам якості, технічним характеристикам, що передбачені нормами та умовами договору [33].

Технічні умови — нормативний документ, що встановлює технічні вимоги, яким повинна відповідати продукція, та визначає процедури, за допомогою яких може бути встановлено, чи дотримані такі вимоги [32].

Технічні умови встановлюють вимоги до продукції, призначеної до самостійного постачання (виконання, надавання), та регулюють відносини між виробником (постачальником) і споживачем (користувачем) [32].

### 3. Аналіз задоволення рекамацій

Рекамація - претензія, що пред'являються покупцем до продавця у зв'язку з невідповідністю якості або кількості товару, що поставляється, умовам договору. Рекамації можуть пред'являтися лише по таких питаннях, які не були предметом приймання товару, виробленого відповідно до умов договору [34].

Відділ закупівель аналізує наскільки швидко та ефективно постачальник робить заміну неякісного товару [34].

### 4. Аналіз умов поставки

Договір постачання — господарський договір, є одним з різновидів договору купівлі-продажу і аналогічний йому за формою. Згідно з цим договором, постачальник зобов'язується в призначені терміни (строк), що не збігаються з моментом укладення договору, передати товар у власність (повне господарське відання чи оперативне управління) покупцеві, який зобов'язується прийняти товар і сплатити за нього певну грошову суму.

Підприємство аналізує в які строки йому потрібен товар, передбачають в договорі гарантійні зобов'язання постачальника, передбачають відповідальність за несвоєчасну поставку товару, вносять умови щодо дій форс-мажорних обставин. Також потрібно вказати в договорі, що одностороннє розірвання договору не можливе.

#### 5. Аналіз розрахунків

Відділ закупівель аналізує, яка з форм розрахунків із постачальником є більш вигіднішою для фабрики.

6. Формування звіту з оцінки ефективності договірних взаємовідносин із постачальником підприємства, в якому збирається уся інформація для прийняття рішення про продовження або скасування договірних відносин із обраним постачальником. З урахуванням інформації щодо цих критичних точок процесу постачання сировини і розробленому алгоритму оцінювання ефективності договірних відносин, фабрика матиме змогу запускати періодичну відповідну перевірку щодо будь-якого постачальника і навіть обґрунтовувати своє стратегічне рішення в процесі вибору потенційного постачальника.

### Висновки до розділу 3

Логістична система ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» має досить розгалужену, проте повну структуру, що забезпечує ефективне управління наскрізними потоками підприємства. Тип структури служби постачання змішаний, коли товарні групи, бюро, відділи спеціалізуються на закупівлі визначених видів товарів, сировини, устаткування тощо.

В цьому розділі було виконано оцінку постачальників, було створено їх рейтинг з урахуванням ваги критерію і фактичної оцінки за обраними критеріями. Оцінено ефективність договірних взаємовідносин із постачальником за критеріями: ціни, якості, надійності постачання.

Було побудовано процесуальну модель оцінки ефективності взаємовідносин із постачальником на основі нотації BPMN та виконано опис її процесів. Було досліджено, що ефективними є договірні відносини тільки із окремим постачальником з урахуванням темпів зміни у динаміці його ціни, якості, надійності постачання.

## ВИСНОВКИ

Важливу роль у господарській діяльності торговельного підприємства є взаємовідносини із постачальниками. Це визначає позиції підприємства на ринку, своєчасність доставки готової продукції.

Було досліджено підходи та критерії договірних взаємовідносин із постачальником підприємства. Встановлено, що серед параметрів оцінювання ефективності діяльності постачальників виділяють якість товарів, своєчасність постачання, ціну, можливість одержання позапланових поставок та інші параметри.

Наведено методологію визначення рейтингу постачальника і оцінки договірних взаємовідносин. При визначенні найкращого постачальника зі всієї кількості таких партнерів найбільш ефективними взаємовідносини будуть вважатися із тим постачальником, який набрав найменше значення при розрахунку рейтингу постачальників.

Проаналізовано економічну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська кондитерська фабрика «Рошен» та було виявлено, що дане підприємство є конкурентоздатним. На підприємстві використовують складську і транзитну форми постачання матеріалів .

Досліджено що, сировиною яка найбільше користується попитом на підприємстві, є цукор, адже він виступає основою будь- якого кондитерського виробу та охоплює частку у 48 % від загального обсягу поставок ресурсних матеріалів. Постачальниками даного ресурсу виступають ТОВ «Фірма «Астарта-Київ», ТОВ «ПК «Зоря Поділля» та ТОВ «ТД «Гекта».

Було розроблено систему оцінки показників ефективності діяльності договірних взаємовідносин із постачальником та побудовано рейтинг постачальників з урахуванням ваги критерії ціни, якості і надійності постачання і експертної оцінки цих критеріїв у договірних відносинах із ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Побудовано модель оцінки ефективності процесів оцінювання взаємовідносин із постачальниками ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен». Модель дає зрозуміти, які параметри є головними при оцінюванні відносин із постачальником.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про застосування реєстраторів розрахункових послуг у сфері торгівлі, громадського харчування: Закон України №265/96 від 07.07.1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.11.2021)
2. Класифікація постачальників. *Helpiks*: веб-сайт. URL: <https://helpiks.org/6-18144.html>
3. Попова І. В. Обґрунтування вибору постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства. *Економіка підприємства*. 2010. № 690. С. 421-426.
4. Управління процесам логістики. *ЧНУ*: веб-сайт. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/metodser/196/3.pdf>
5. Філь Н. Ю. Структурна модель вибору постачальника при управлінні проектами попередження надзвичайних природних ситуацій на автодорогах *Технологія приладобудування*. 2015. №1. С. 62–65.
6. Вибір постачальника як завдання логістики. *Osvita.ua*: веб-сайт. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14548/>
7. Сутність, основні складові та етапи організації закупівельної діяльності торговельного підприємства. *Economy and society*: веб-сайт. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/70.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/70.pdf).
8. Оптова торгівля в Україні : монографія / А.А. Мазаракі, Г.М. Богославець, О.М. Трубей, А.М. Носуліч ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2016. 208 с.
9. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен»: веб-сайт. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-kyivs-ka-kondyters-ka-fabryka-roshen>
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: *Знання*, 2006. С. 164.



11. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 2. С. 43-49. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/868.pdf>
12. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 рік веб-сайт. URL: [http://kcf.roshen.com/uploads/\\_2019\\_2.pdf](http://kcf.roshen.com/uploads/_2019_2.pdf).
13. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 рік: веб-сайт. URL: [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin\\_general/9571](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/9571)
14. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 рік: веб-сайт. URL: [http://kcf.roshen.com/uploads/10\\_7.pdf](http://kcf.roshen.com/uploads/10_7.pdf)
15. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL <http://ukrstat.gov.ua/>
16. Дослідження сучасного стану та динаміки вітчизняного кондитерського ринку. Global-national: веб-сайт. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/132.pdf>
17. Організація постачання та управління закупівлями. URL: <https://studfiles.net/preview/5375502/page:9/>
18. Коляденко І.І. Особливості конкуренції на кондитерському ринку України. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2017 року. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017. С. 46
19. Соціальний звіт 2018 «Кондитерська корпорація «Рошен»: веб-сайт. URL: [http://www.svb.ua/sites/default/files/roshen\\_ar-2018\\_fin-preview-min.pdf](http://www.svb.ua/sites/default/files/roshen_ar-2018_fin-preview-min.pdf)
20. Господарський кодекс України від 09.06.2018 р. Законодавство України: веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 15.11.2021)
21. Оцінка ефективності постачальницької діяльності URL: [http://stud.com.ua/49139/logistika/audit\\_otsinka\\_efektivnosti\\_postachalnitckoyi\\_diyalnosti](http://stud.com.ua/49139/logistika/audit_otsinka_efektivnosti_postachalnitckoyi_diyalnosti).

22. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. Законодавство України: веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення 10.11.2021)
23. Кушнір Р. В. Конкурентоспроможність підприємств кондитерської галузі: стратегічний аспект. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_7\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_7_37).
24. Управління процесами логістики. ЧМУ: веб-сайт. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/metodser/196/3.pdf>.
25. Управління комерційною діяльністю. ЧМУ: веб-сайт. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52749/lek.PDF>.
26. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія / Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торпок та ін.; за заг. ред. Н.О. Голошубової. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 344 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/d5516c1f4774c8ccfcf3b6c996d006b2.pdf>.
27. Бочарова Н.А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/2898/1/09.pdf> (дата звернення 13.11.2021).
28. Новікова Н.М. Вибір постачальників товарних ресурсів підприємства торгівлі. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/4\\_09\\_uk/10.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/10.pdf) (дата звернення 14.11.2021)
29. Організація господарських зв'язків у комерційній діяльності. *Державний університет "Житомирська політехніка"*: веб-сайт. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.pdf>.
30. Ромащенко О.С. комплексна оцінка ефективності роботи з постачальниками. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28\\_2\\_2019ua/16.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_2_2019ua/16.pdf).
31. Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. URL: <https://studfiles.net/preview/5391685/page:4/>

32. Технічні умови постачальника. URL: <http://nvppoint.com/uk/tehnichni-umovi-rozrobka/>

33. Сертифікат якості. URL: <https://sfero.org.ua/nassr/sertyfikaty-yakosti-ta-vidpovidnosti/>

34. Рекламація. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_34100\\_tema--kontrol-za-termInom-postavki-ta-oplati.html](https://studopedia.com.ua/1_34100_tema--kontrol-za-termInom-postavki-ta-oplati.html)

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Таблиця А.1

## Форма розрахунку рейтингу постачальників

Показник	Вага показника	Оцінка постачальника за даним показником		Добуток оцінки на вагу	
		постачальник № 1	постачальник № 2	постачальник № 1	постачальник № 2
Ціна					
Якість					
Надійність					
Рейтинг постачальника					

**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ**

(за прямим методом)

	<u>за рік, що закінчився</u>		
	<u>Прим.</u>	<u>31.12.2020</u>	<u>31.12.2019</u>
<b>I. Рух грошових коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		670 853	437 250
Надходження від операційної оренди		83 686	85 204
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		76	19
Інші надходження		22 494	4 764
Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг)		(194 365)	(182 752)
Витрачання на оплату праці		(252 610)	(178 775)
Сплата податків і зборів по оплаті праці		(127 852)	(90 173)
Сплата податку на прибуток		(9 329)	(10 366)
Сплата ПДВ		(144)	(4 238)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів		(3 210)	(3 101)
Інші витрачання		(1 065)	(855)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>		<b><u>188 534</u></b>	<b><u>56 977</u></b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації необоротних активів		14 966	37 178
Надходження від дивідендів		20 000	2 591
Надходження від вибуття дочірнього підприємства		-	10
Витрачання на придбання необоротних активів		(1 541 738)	(571 172)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>		<b><u>(1 506 772)</u></b>	<b><u>(531 393)</u></b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від власного капіталу		1 000 000	330 000
Отримання позик		770 101	803 151
Погашення позик		(450 711)	(659 934)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>		<b><u>1 319 390</u></b>	<b><u>473 217</u></b>
<b>ЧИСТИЙ РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА ЗВІТНИЙ ПЕРІОД</b>		<b><u>1 152</u></b>	<b><u>(1 199)</u></b>
Залишок коштів на початок періоду		422	1 616
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		-	5
Залишок коштів на кінець періоду		<b><u>1 574</u></b>	<b><u>422</u></b>

## ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

	Прим.	за рік, що закінчився	
		31.12.2020	31.12.2019
Доходи від основної діяльності	21	638 817	470 093
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	22	(556 236)	(393 995)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>82 581</b>	<b>76 098</b>
Інші операційні доходи	25	1 840	6 768
Адміністративні витрати	23	(42 484)	(34 322)
Витрати на збут	24	(6 629)	(5 794)
Інші операційні витрати	25	(42 247)	(35 072)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>		<b>(6 939)</b>	<b>7 678</b>
Інвестиційний дохід (дивіденди)	10	20 000	-
Фінансові доходи	26	66 180	69 894
Фінансові витрати	26	(71 888)	(67 736)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>7 353</b>	<b>9 836</b>
Витрати з податку на прибуток	20	(2 096)	(1 506)
<b>ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД</b>		<b>5 257</b>	<b>8 330</b>
<b>Інший сукупний дохід за період</b>			
Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
<b>ЗАГАЛЬНИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА ПЕРІОД</b>		<b>5 257</b>	<b>8 330</b>