Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Закупівельна діяльність підприємства роздрібної торгівлі

(за матеріалами ПрАТ «Нова лінія», м. Буча)

Студентки 2 курсу, 6м групи,
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
спеціалізації «Організація оптової
та роздрібної торгівлі» _____ Усік Ольги
Володимирівни

Науковий керівник –
к-т техн. наук, доц. _____ Пархаєва Наталія
Вікторівна

Гарант освітньої програми –
д-р. екон. наук, доц. _____ Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2019

АНОТАЦІЯ

Усік О.В. Закупівельна діяльність підприємства роздрібної торгівлі (за матеріалами ПрАТ «Нова лінія», м. Буча). – Рукопис. – КНТЕУ. – 2019 – 50 с.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Організація оптової та роздрібної торгівлі». – Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2019.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти організації закупівельної діяльності на підприємстві роздрібної торгівлі, зокрема, форми та методи закупівель, методичні підходи до оцінювання, і найголовніше – можливі механізми управління ними. Здійснено дослідження закупівельної діяльності ПрАТ «Нова лінія» та зроблено оцінювання економічної ефективності закупівлі та продажу товарів підприємством. Визначено резерви для удосконалення політики управління товарними запасами засобами маркетингу. Наведено шляхи для стимулювання господарських зв'язків у закупівлях.

Ключові слова: закупівельна діяльність, постачальники, *DIY*

ANOTATION

Usik O. Purchasing activity of the retail trade enterprise (based on materials of PJSC «Nova liniya», Bucha). - The manuscript. – KNUTE. – 2019 – 50 p.

Graduation work on the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» specialization «Organization of wholesale and retail trade». – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2019.

The theoretical aspects of the organization of purchasing activity at the retail trade enterprise are considered in the work. In particular, the forms and methods of procurement, methodological approaches to evaluation, and most importantly, possible mechanisms for managing them are explored. The purchase activity of PJSC «Nova Line» was carried out and the economic efficiency of the purchase and sale of goods by the enterprise was evaluated. Reserves have been identified to improve the inventory management policy for marketing media. Here are ways to encourage business relationships in procurement.

Keywords: purchasing activity, suppliers, DIY.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ……. 5

ВСТУП…… 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ **8**

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «НОВА ЛІНІЯ»

2.1. Аналіз організації закупівлі товарів в ПрАТ «Нова лінія»…… 15

2.2. Оцінювання економічної ефективності закупівлі та продажу товарів підприємством…….. 23

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «НОВА ЛІНІЯ»

3.1. Маркетингове забезпечення процесу закупівлі товарів підприємством ПрАТ «Нова лінія»……..... 31

3.2. Удосконалення системи формування та стимулювання господарських зв’язків……..... 39

ВИСНОВКИ…… 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 50

ДОДАТКИ…….. 55

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

DIY – також D. I. Y. від Do It Yourself — «зроби це сам» — культура навчання корисним навичкам під час роботи над будь-яким виробом, розробки або фізичної реалізації на певній стадії проекту. У розрізі торгівлі використовується будівельними гіпермаркетами, що пропонують найширший асортимент товарів — від сухих сумішей, бетону і фанери до сантехніки, різних предметів для облаштування та прикраси будинку, тобто все, що допоможе людині самостійно або з допомогою професіоналів здійснити ремонт у квартирі і облаштувати свій будинок.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Закупівельна діяльність є одним із ключових моментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в роздрібній торгівлі, оскільки закладає підґрунтя усіх показників господарювання, починаючи від обсягу товарообороту, рівня комерційного доходу та торговельного прибутку до обсягу активів, структури капіталу, ризиків господарювання, формує передумови для задоволення споживчих потреб населення та його лояльності. На сьогоднішній день кожна з передових компаній апелює власними принципами своєї роботи щодо взаємодії з постачальниками та формування товарних ресурсів.

Теоретико-методичні аспекти організації закупівельної діяльності в роздрібній торгівлі знайшли певне відображення та часткове розв'язання в наукових працях провідних науковців України та країн СНД, а саме: Анікіна Б.А., Апопія В.В., Баженова Ю.К., Бланка І.О., Голошубової Н.О., Дашкова Л.П., Коноваленко В.М., Ушакової Н.М. та ін., та зарубіжних фахівців Баллоу Р., Котлера Ф., Шонбергера Р., Лайсонса К., Ліндерса М. та ін. Досконалої інформації про сутність організації закупівельної діяльності поки що не сформовано, що призводить до акцентування уваги на формах, методах, окремих етапах її проведення. Поза розглядом залишаються концептуальні питання стратегії поведінки підприємства торгівлі в питаннях оптимізації та збільшення економічної ефективності закупівельної діяльності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу закупівельної діяльності на підприємстві торгівлі, а також розробка рекомендацій щодо його оптимізації.

Реалізація визначеної мети обумовлює необхідність вирішення наступних *завдань:*

- розглянути теоретичні аспекти організації закупівельної діяльності на підприємстві роздрібної торгівлі;
- дослідити аналіз організації закупівлі товарів в ПрАТ «Нова лінія»;
- оцінити економічну ефективність закупівлі та продажу товарів підприємством;
- обґрунтувати маркетингове забезпечення процесу закупівлі товарів підприємством ПрАТ «Нова лінія»;
- навести шляхи удосконалення системи формування та стимулювання господарських зв'язків на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством торгівлі закупівельною діяльністю.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів забезпечення ефективності та оптимізації процесу закупівлі товарів.

Методи дослідження: методи порівнянь та спостережень, комплексної оцінки і аналітичні процедури, спеціальні експертні дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, дані міжнародних організацій, дані офіційної статистики, статистичні матеріали рейтингових систем, фінансова та статистична звітність на підприємстві.

Практична значимість результатів дослідження: розроблено методичні рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття рішень у царині управління закупівельною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі, а саме:

- збалансована система показників оцінювання закупівельної діяльності, що являє собою механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями;
- модифікована методика вибору та оцінювання можливостей постачальників, заснована на розрахунку інтегрального показника роботи постачальника, який складається з чотирьох експертних оцінок: надійність постачальника, організації поставок, лояльності постачальника, перспективності постачальника;
- рекомендації щодо розробки «маркетингових» договорів з постачальниками товарів, які дозволяють гармонізувати окрім товарно-грошових потоків ще й інформаційно-консультаційні послуги.

Публікації. За результатами дослідження опублікована стаття «Процес закупівельної діяльності, методика його оцінювання» у збірнику наукових статей студентів «Інновації в підприємництві і торгівлі» (Частина ІІ, стор. 177-183).

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Випускна кваліфікаційна робота виконана на 54 сторінках друкованого тексту, містить 23 таблиці, 13 рисунків і в ній використано 54 джерело.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Організація закупівельної діяльності є основою ефективного існування будь-якого підприємства на ринку. Закупівлі опосередковують з одного боку, вплив торгівлі на виробника у моменті визначення його обсягів, розширення асортименту і підвищення якості товарів, а з іншого, – наслідок саме виробництва на роздрібну торгівлю щодо формування нею товарного асортименту, розширення реалізації, поліпшення організації торговельного обслуговування, а також на підвищення рівня задоволеності матеріальних і культурних потреб населення [17]. Закупівельна діяльність закладає підґрунтя усіх показників господарювання, починаючи від обсягу товарообороту, рівня комерційного доходу та торговельного прибутку до обсягу активів, структури капіталу, ризиків господарювання, формує передумови для задоволення споживчих потреб населення та його лояльності.

Незважаючи на ряд досліджень, присвячених проблемам закупівель, теоретичні погляди щодо їхньої сутності та адаптації до ринкових умов господарювання є суперечливими (Додаток А). Зокрема, відсутня єдина точка зору щодо дефініції «закупівлі». Характерним у свою чергу є розгляд «закупівель» як стратегічної функції щодо забезпечення підприємства факторами подальшого існування, як аспекту діяльності підприємства, як комерційного процесу, як процесу ухвалення рішення, як акту здійснення купівлі-продажу [9;15, с. 89-92]. Проте це досить вузьке розуміння.

Зокрема, Р. Кох трактує закупівлю як «діяльність компанії, що спрямована на придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і послуг, та її відділ, що виконує ці функції». У межах цього напрямку й розглядається сутність закупівель у галузі торгівлі. Однак об'єктом закупівель є не всі матеріальні ресурси, а тільки їхня частина – товари.

Частково закупівля ототожнюється з кількістю, якістю, терміном і ціною товарів, що закуповуються. Дж. Келлі [23] вважає, що закупівля – це «покупка товарів належної якості, у необхідній кількості, у потрібний час, за прийнятною ціною, у відповідного постачальника».

Можна погодитись з думкою М. Л. Ліндерса і Х. Е. Фірона [5, с. 443-447; 42, с. 145-159], які вважають, що термін «закупівлі» описує процес покупки як «усвідомлення необхідності, пошук і вибір постачальника, переговори щодо ціни, а також інші умови, наприклад, пов'язані з доставкою товару». Проте, необхідно підкреслити, що в жодному з розглянутих трактувань не знайшла відображення цільова спрямованість закупівельної роботи.

Таким чином, можна зробити висновок, що *закупівельна діяльність* є сукупністю операцій, спрямованих на забезпечення торговельного підприємства товарами і послугами відповідно до потреб ринку або клієнтів, з метою подальшого перепродажу. Правильно організовані форми та методи закупівлі є важливою умовою для нормального функціонування підприємства, виконання намічених планових завдань, створення оптимальних товарних запасів.

Сферу діяльності із забезпечення підприємства необхідною продукцією (послугами), традиційно називають Purchasing/Procurement або закупівлі, управління закупівлями, постачанням, постачальницька діяльність [40]. Існує також кілька підходів до визначення поняття «постачання» та «постачальницька діяльність» (Додаток Б).

Необхідність в управлінні закупівельною діяльністю спонукало виникнення різноманітних концепцій у сфері постачання. Такі терміни як «закупівля», «управління закупівлями», «постачання», «забезпечення сировиною та матеріалами», «постачальницька діяльність» тощо, є майже взаємозамінними. Єдиної думки з приводу визначенням кожного з цих термінів не існує [33]. За сучасних умов господарювання під процесом «постачання» розуміють й управління закупівлями, і управління постачальниками. Отже, в сучасних умовах основними завданнями закупівельної діяльності підприємства торгівлі є:

1) забезпечення безупинного, стабільного і ритмічного потоку;

2) забезпечення відповідності обсягу і структури закупівель товарів обсягу в структурі споживчого попиту;
3) підтримка і підвищення якості товарів і наданих послуг;
4) пошук і розвиток відносин з компетентними постачальниками;
5) забезпечення необхідної ефективності комерційних угод із закупівлі товарів;
6) забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства за асортиментом, якістю і цінами товарної продукції;
7) досягнення порозуміння між функціональними підрозділами підприємства;
8) зниження адміністративних витрат на постачання.

Виходячи із наведених завдань кінцевою метою управління є зростання ринкової вартості підприємства. Забезпечення реалізації цієї кінцевої стратегічної мети передбачає використання різних видів закупівель (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Види процедур закупівель в роздрібній торгівлі

№	Види закупівель	*Переваги*:	*Недоліки:*
1	Закупівля товару однією партією	простота оформлення документів, гарантія поставки всієї партії, підвищення знижок через придбання товару великою партією	велика потреба в складських приміщен-нях, уповільнення обо-ротності капіталу
2	Періодичні закупівлі невеликими партіями	прискорення процесу оборотності капіталу; економія на процесі зберігання і складських приміщеннях, скорочення витрат на документування поставки	ймовірність замовлення надмірної кількості, необхідність оплати всієї партії товару відразу
3	Щоденні або щомісячні закупівлі за котирувальними відомостями	у прискоренні оборотності капіталу, своєчасності поставок і зниженні витрат на складську діяльність	атрофія роботи і впливу менеджера із закупівель
4	Отримання товару за необхідністю	відсутність конкретних зобов'язань, прискорення обороту капіталу, невелика к-ть роботи по оформленню документів.	відсутність товару на залишку в достатній кількості
5	Негайна закупівля товару	товар замовляється тоді, коли він потрібен, і негайно вивозиться зі складів постачальників	можлива відсутність товарів на складі постачальника
6	Електронні закупівлі	система електронних закупівель автоматизує ручні процеси торгівлі, від створення заявки аж до оплати .	залежність від комп'ютера

Джерело: [11]

Таким чином, орієнтація управління закупівельною діяльністю направлена на досягнення 4-х взаємопов'язаних груп цілей (Додаток В).

При виборі форми закупівлі слід також враховувати такі параметри, як: обсяг споживання; норми відвантаження; величину транспортних витрат; наявність складів і засобів механізації; рівень матеріальних витрат; наявність великих транспортних комунікацій; відстань від постачальника до споживача, а також неабиякий вплив мають такі параметри як [30]:

- формалізація закупівельної діяльності;
- централізм у здійсненні закупівельної діяльності;
- спеціалізація фахівців закупівельного підрозділу;
- категорійний менеджмент;
- партнерське співробітництво;
- участь постачальника у плануванні та контролі закупівель;
- структура джерел фінансування закупівельних операцій.

Зазвичай свою закупівельну діяльність підприємства регулюють відповідно до обраного методу. Розглянемо основні [12]:

1. Метод збільшення обсягів закупівель: враховується попит на певні види товару; попит аналізується впродовж року (щоб позначити сезонні коливання); визначається оптимальна кількість запасів на протязі року; рішення про накопичення запасів приймається на підставі числа замовлень [7].

2. Метод зменшення обсягу закупівель: щомісяця проводиться аналіз збуту непопулярних товарів; виділяються види продукції, чий обсяг запасів слід скоротити; визначаються критерії, за якими приймається рішення про скорочення деяких видів запасів; частку нереалізованого товару – до мінімуму.

3. Метод прямого розрахунку обсягів закупівлі [7]: розрахунок проводиться для встановленого періоду; розраховується кількість реалізованої продукції; вираховується середня величина необхідних запасів.

Серед пропозицій до оцінювання закупівельної діяльності наявні різні підходи задля: порівняння планового і отриманого результату закупівельної діяльності; встановлення факторів відхилення отриманих результатів від

запланованих; визначення вкладу закупівельних функцій в підвищення конкурентоспроможності організації; прийняття рішень про шляхи підвищення якості роботи відділу закупівель.

Так, з метою розширення та конкретизації понять нами було проведено аналіз підходів до оцінювання закупівельної діяльності підприємств роздрібної торгівлі з виокремленням 3-х площин: «результативність», «ефективність» і «якість організації» (Додаток Г).

Задля оптимізації пропонуємо розподілити усе різноманіття показників, які можуть характеризувати ефективність закупівель на дві великі групи: група, яка характеризуватиме надійність постачальників та група, яка характеризуватиме його економічність (Додаток Д). У результаті маємо значення коефіцієнтів надійності (I^N) та економічності (I^E) взаємодії з постачальниками, а шляхом розрахунку середньої арифметичної отримуємо значення окремо коефіцієнту надійності постачальника, окремо – коефіцієнту економічності.

Підприємство має право визначати методику оцінювання ефективності роботи постачальників на свій розсуд: можлива експертна оцінка, порівняння запланованих значень показників з отриманим результатом або комплексні дослідження, наприклад оцінювання з урахуванням ваги показників і урахуванням значень попередніх періодів. Наведена в табл. 1.2 методика ґрунтується на обчисленні значень показників шляхом простого порівняння параметрів оцінювання з запланованими значеннями з урахуванням ваги показників. Результатом розрахунків є рейтинг, який можна використовувати для прийняття рішень по постачальникам за результатами здійснених поставок. Варто відзначити, що запропонована нами методика враховує об'єктивні і суб'єктивні показники при оцінюванні. Навіть об'єктивні чинники можна трактувати суб'єктивно, наприклад, значення параметра K_K(частка товарів, що закуповується неналежної якості) не обов'язково має бути оцінений в 0, 5 або 10 балів, користувач методики може оцінити цей параметр в 9, 8, 7 балів в залежності від кількісного значення невідповідної продукції та інших факторів, відомих користувачеві методики.

Таблиця 1.2

Методика обчислення показників ефективності закупівель

Показники	Розрахунок / особливості
R – рейтинг постачальника, де Q – якість товарів, де K_K – частка неякісних товарів, де V_H – кількість неякісних товарів; $V_П$ – загальна кількість товарів.	$R = Q + 1/2\,D + O_P$(максимальне значення R=50), $Q = K_K + P_{CMK} - N_{A.N.} - 2 * N_{Р.П}$ $K_K = V_H/V_П$, $\begin{cases} V_H/V_П = 0 & K_K = 10 \\ 0 < V_H/V_П < 0{,}01 & K_K = 5 \\ V_H/V_П > 0{,}01 & K_K = 0 \end{cases}$ Кожна організація може встановити прийнятний рівень товарів, що закуповуються неналежної якості, в даному випадку допустимий рівень прийнятий за 1%
P_{CMK} – стан системи управління якістю постачальника	$0 \le P_{CMK} \le 10$ Стан СУЯ оцінюється за 10-бальною шкалою, наприклад: СУЯ сертифікована, ефективно функціонує – 10 балів; СУЯ функціонує, але сертифікат відсутній – 5 балів; СУЯ не функціонує – 0 балів
$N_{A.N.}$ - кількість актів на невідповідність	
$N_{Р.П.}$ – кількість рекламацій від споживачів	
D – оцінка поставки, де $D_{D/K}$ – відношення дебіт. заборгованості до кредит. де D_D – дебіт.заборгованість (UAH). D_K – кредит. заборгованість (UAH)	$D = K_{D/K} + S_П + C_П + T_П$ $\begin{cases} D_D/D_K = 0 & K_{D/K} = 10 \\ 0 < D_D/D_K < 1 & K_{D/K} = 8 \\ D_D/D_K = 1 & K_{D/K} = 6 \\ D_D/D_K > 1 & K_{D/K} = 0 \end{cases}$
$S_П$ – умови платежу	$0 \le S_П \le 10$ Умови платежу оцінюються за десятибальною шкалою з урахуванням відсотка кредиту і наданої знижки, наприклад: - поставка в кредит – 10 балів; - поставка 50% в кредит і знижка 10% – 5 балів; - поставка по передоплаті – 0 балів
$C_П$ – комплектність поставки	$0 \le C_П \le 10$ Комплектність поставки оцінюється за 10-бальною шкалою з урахуванням стану тари, упаковки, наявності маркування, супровідних документів, наприклад: - комплектність поставки повна – 10 балів; - відсутній сертифікат якості на продукцію – 5 балів; - упаковка пошкоджена, дані накладної не відповідають – 0 балів
$T_П$ – термін постачання	$0 \le T_П \le 10$ Терміни поставки оцінюються за 10-бальною шкалою, наприклад: - терміни дотримані – 10 балів; - незначні відхилення в термінах – 5 балів; - значні відхилення в термінах – 0 балів
$O_Р$- загальна ефективність роботи з постачальниками	$0 \le O_P \le 10$ Загальна ефективність роботи з постачальником оцінюється за 10-бальною шкалою; оцінюється відкритість постачальника, оперативність прийняття рішень, гнучкість, націленість на довгострокове співробітництво та інші істотні фактори

Джерело: [53, 54, 52, 49, 50, 24,1, 51, 38, 29]

Отримані за результатами розрахунків значення рейтингів постачальників можна зводити в електронну таблицю і структурувати її для прийняття рішень щодо подальшої роботи з постачальниками. Наприклад, організація може визначати і демонструвати ступінь довіри до постачальників і рівень контролю продукції, що поставляється в залежності від рейтингу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Тип та рівень управління закупівельною діяльністю за рейтингом

Значення рейтингу	Тип управління	Ступінь довіри до постачальника	Рівень контролю товару
50-45	1	Надійний постачальник, рекомендується для здійснення подальших поставок	Вхідний контроль на підставі супровідних документів до товарів, що поставляються
45-35	2	Задовільний постачальник, рекомендується для здійснення подальших поставок	Вибірковий вхідний контроль товарів, що поставляються
35-25	3	Ненадійний постачальник, здійснення подальших поставок не рекомендується	Суцільний вхідний контроль товарів
Менше 25	4	Робота з постачальником можлива тільки в разі безальтернативності поставки	Суцільний вхідний контроль товарів, що поставляються

Джерело: [53, 54, 52, 49, 50, 24,1, 51, 38, 29]

Отже, закупівельна діяльність є одним із ключових питань торговельного бізнесу, оскільки дійсно закладає підґрунтя усіх показників господарювання. У разі неспроможності або несумлінності постачальника у підприємства можуть мати місце зриви у виконанні комерційних програм або ж прямі фінансові втрати. І навпаки: надійний постачальник – гарантія успіху. Відповідність обсягу надходження товарів товарним потребам оптового підприємства безпосередньо впливає й на якість обслуговування роздрібної торговельної мережі. Тому, лише раціональна організація господарських зв’язків та оперативний контроль допоможе підприємству досягти поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «НОВА ЛІНІЯ»

2.1. Аналіз організації закупівлі товарів в ПрАТ «Нова Лінія»

Національна мережа гіпермаркетів «Нова Лінія» – один з лідерів на ринку вітчизняного рітейлу в форматі Home Improvement і DIY. Основна стратегія компанії щільно перетинається із ідеями закупівельної діяльності – завжди прислухатися до кожного покупця, розуміти, що йому необхідно і перебувати в постійному пошуку кращих пропозицій високоякісних товарів за доступними цінами.

Політика гіпермаркетів «Нова Лінія» така, що прагне задовольнити кожного покупця, гарантуючи наявність в магазинах якісного товару для будівництва, ремонту, декору та облаштування свого будинку. Основний принцип формування асортименту гіпермаркетів «Нова Лінія»: «Висока якість, сучасний дизайн, низька ціна». Спектр додаткових послуг, які пропонує «Нова Лінія», порадує найвибагливішого покупця.

Гіпермаркети «Нова Лінія» піклуються про свого покупця і допомагають здійснювати покупки раціонально. Саме тому для постійних покупців діє унікальна система накопичення бонусів, а для юридичних осіб – дисконтна програма.

Організаційна структура ПрАТ «Нова лінія» є децентралізованою та має лінійно – функціональний характер (Додаток Ж). Так, у «Нової лінії» є відділи управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу. Організаційна структура підприємства обумовлена тим, що воно поділене на декілька окремих елементів, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки.

У підприємства ПрАТ «Нова лінія» закупівельна діяльність здійснюється відділом закупівель (рис. 2.1). Відділ закупівель є самостійним структурним підрозділом, який створюється і ліквідується наказом голови правління. Відділ підпорядковуються безпосередньо регіональним директорам.

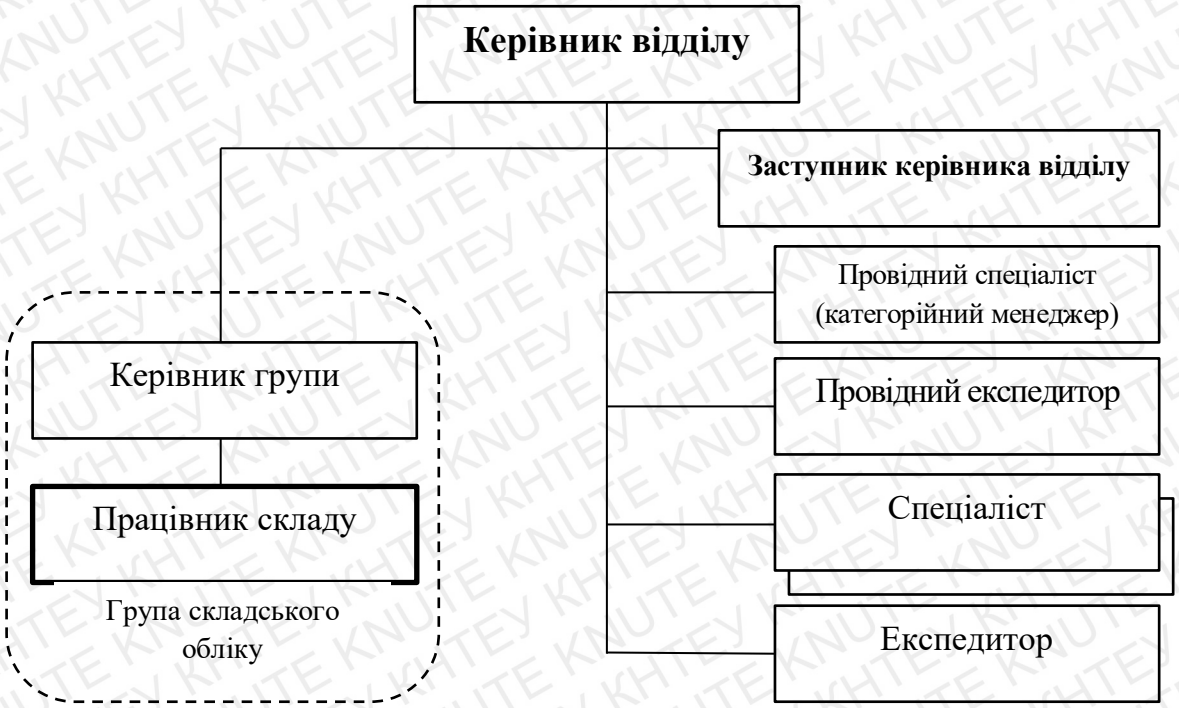


Рис. 2.1. **Організаційна структура відділу закупівель ПрАТ «Нова лінія»**

Основним завданням відділу є – систематизоване управління заходами з планування і матеріально-технічного забезпечення всіх служб і підрозділів ПрАТ «Нова лінія».

Функціями відділу закупівель є: збір та обробка заявок від торгових відділів на закупівлю товарів; участь у процесі створення комерційних угод; вибір постачальників і створення замовлень на товари; обробка рахунків за товари, отриманих від постачальників; забезпечення за вимогою митного оформлення вантажів; ведення складського господарства; постійний контроль за станом складу, інвентаризація запасів – перевірка відповідності фактичної наявності з даними бухгалтерського обліку; перевірка приймання товарів за кількістю і якістю; ведення оперативного обліку руху товарів, відображення переміщень в системі обліку 1С; участь у підготовці процедур та інструкцій, що розробляються підприємством; організація та здійснення консультацій з метою вирішення проблемних питань за профілем робіт відділу; проведення робіт з іншими відділами при виконанні спільних робіт; забезпечення дотримання вимог режиму, охорони праці, промислової санітарії, пожежної та екологічної безпеки, внутрішнього трудового розпорядку в повсякденній роботі; підтримка системи

менеджменту якості фірми у відділі відповідно до вимог документації фірми; підготовка (розробка) пропозицій щодо вдосконалення роботи і структури відділу.

Відділ закупівель ПрАТ «Нова лінія» має свій особистий обсяг повноважень, які залежать від організаційної структури компанії та відділу закупівель в цілому. Відповідальність за належне і своєчасне виконання функцій відділу закупівель на ПрАТ «Нова лінія» несе керівник відділу закупівель. Також в його компетенцію входить відповідальність за виконання планових показників відділу, за візування і документи, які підписувались; своєчасне виконання доручень керівництва і недопущення використання інформації працівниками відділу в неслужбових цілях. Відповідальність співробітників відділу встановлюється посадовими інструкціями. Керівник відділу має заступника згідно зі штатним розкладом. У Додатку З розглянуто перелік посад відділу закупівель ПрАТ «Нова лінія» і їх основні функції.

Відділ закупівель ПрАТ «Нова лінія» взаємодіє з різними відділами та структурними одиницями компанії в ході своєї щоденної діяльності. Для підприємства вкрай важлива участь інших підрозділів, особливо безпосередньо залежних і суміжних в своїх функціональних обов'язках, таких як: відділ якості, відділ продажів, маркетингова служба. Їх участь в процесі відбору постачальників і закупівлі товарно-матеріальних цінностей допомагає як відділу закупівель, так і організації в цілому вибору найбільш оптимальних і перспективних рішень у закупівлі товарів. Особливо при первинній закупівлі спостерігається зацікавленість представників більшості функціональних підрозділів в роботі центру. У міру того, як процес закупівлі переходить від стадії усвідомлення потреби в закупівлі до безпосереднього отримання товарів, відповідальність за прийняття рішення переноситься на керівництво відділом закупівель. Перелік підрозділів і види взаємодії відділу закупівель представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Взаємодія фахівців відділу закупівель з керівництвом і іншими підрозділами ПрАТ «Нова лінія»

Найменування підрозділу (посади)	Вид взаємодії	Вид документації	
		Вхідна	*Вихідна*
1	2	3	4
Голова правління	Загальне керівництво	Накази	Звіти про виконання
Регіональні директори	Постановка задач.Обговорення планів робіт. Розподіл робочого часу.	Вказівки	Звіти про виконання
	Бюджет проекту. Нарада, листування	Бюджет проекту	Пропозиції, зауваження
	Система контролю над запасами.Наради, листи	Звіт, пропозиції	Звіт, пропозиції
	Опрацювання замов-лення. Наради, листи.	Висновок	Пропозиції, зауваження
	Вартісний аналіз. Наради, листування	Кошторис проекту	Пропозиції
	Контроль діяльності логістики. Наради, лист	Звіти, акти перевірок	Звіти, зауваження, заперечення
	Споживання. Переписка	Звіти	Звіти
Управління з реклами та просування торговельної мережі	Вибір каналів розподілу. Нарада, листування	План каналів розподілу	Пропозиції, зауваження
	Номенклатурне планування. Нарада, листування.	Номенклатурний план закупівлі	Пропозиції, зауваження
	Цілі обслуговування споживачів. Наради, листування	Маркетинговий план	Пропозиції, зауваження
	Прогноз продажів. Наради, листування	План продажів	Пропозиції, зауваження
Управління роздрібною торгівлею	Опрацювання замовлення. Наради, листування	Пропозиція про внесення в план виробництва	Пропозиції, зауваження
	Післяпродажна підтримка і послуги споживачу.	Пропозиції, зауваження	План післяпродажної підтримки
	Складські операції. Наради, листування	Зауваження, пропозиції	Система складського обліку
	Розміщення запасів. Наради, листування	Пропозиції, зауваження	План розміщення запасів
	Транспорт. Нарада, листування	Вимоги і за термінами	План забезпечення транспортом
Відділ контролю і аналізу	Взаємодія з питань підтримки та удосконалення СУЯ.	Відповідно до процедур СУЯ	Відповідно до процедур СУЯ
Управління фінансами	Інфо для складання планів товарообороту	Запити	Необхідна інформація

Джерело: складено автором на основі стажування на ПрАТ «Нова лінія»

Процес закупівлі є ланцюжком взаємопов'язаних дій, починаючи зі складання заявок, і закінчуючи практичним надходженням необхідних товарів в потрібній кількості з дотриманням якості в задані терміни і на прийнятних умовах. Зазвичай продавці, а далі провідні спеціалісти відділів «Нової лінії» виставляють потребу в спеціальній комп'ютерній програмі і, використовуючи внутрішню корпоративну електронну пошту, пересилають заявку про потребу в товарі, яка тут же висвічується у відділі закупівель.

Фахівці здійснюють закупівлю товарів на підставі потреби, розрахованої працівниками відділу закупівель. Документи, що подаються в службу закупівель підрозділами ПрАТ «Нова лінія», терміни, вид носія для визначення потреби в товарах наведені в Додатку И. Відповідальність за повноту наданої інформації несуть керівники підрозділів – постачальників інформації. Терміни передачі інформації узгоджуються з підрозділами.

Робота відділу закупівель підприємства відображається у фінансовій звітності ПрАТ «Нова лінія», яка готується згідно методичних рекомендацій Міністерства фінансів України. Було проведено аналіз основних показників діяльності за 2016-2018 рр. та побудовано аналітичну таблицю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ПрАТ «Нова лінія» протягом 2016 – 2018 рр. (тис. грн)

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016		2018/2017	
				Відносне відхилення (%	*Абсолютне відхилення (+,*	*Відносне відхилення (%*	*Абсолютне відхилення (+,*
Виручка від реалізації товарів	4685303	5532947	6027887	118,09%	847644	108,95%	494940
Собівартість реалізованої продукції	2846454	3308964	3611212	116,25%	462510	109,13%	302248
Валовий прибуток	1023411	1274074	1418352	124,49%	250663	111,32%	144278
Фінансовий рез-т від операційної д-ті (прибуток)	169999	1947421	166016	1145,55%	1777422	8,52%	-1781405
Фінансовий рез-т до оподаткування (прибуток)	170616	194952	167354	114,26%	24336	85,84%	-27598
Чистий фінансовий рез-т (прибуток)	139598	159668	137069	114,38%	20070	85,85%	-22599

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Нова лінія»

Спостерігається позитивна тенденція значення такого показника як виручка від реалізації. У 2017 році порівняно з 2016 вона зросла на 847644 тис. грн., а в 2018 році зросла ще на 494940 тис. грн. (рис. 2.2).

Рис. 2.2. **Динаміка основних показників економічної діяльності у 2017-2019 рр.**

Щодо фінансових результатів від операційної діяльності, то у 2017 р. порівняно з 2016 р. відбулось зменшення даного показника на 486 тис. грн. в 2017 р. порівняно з 2016 р. він зменшився ще на 8,4%. Простежується також негативна тенденція зміни чистого фінансового результату в період з 2016-2018 рр., це пояснюється збільшенням операційних витрат, а також собівартості. Зменшення прибутку є наслідком інфляційних процесів в країні, девальвації гривні, недосконалої маркетингової діяльності та активізації конкурентів. У табл.2.3 виручка від реалізації в розрізі товарних категорій:

Таблиця 2.3

Динаміка виручки від реалізації товарів ПрАТ «Нова лінія» протягом 2016-2018 рр. за категоріями

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис. грн			Відхилення 2018/2017
	2016	2017	2018	
Побутова техніка	253006	260049	355645	36,8%
Будівельні матеріали	712166	835475	898155	7,5%
Оздоблювальні матеріали	529439	636289	741430	16,5%
Інструменти	220209	215785	247143	14,5%
Підлогові покриття	679369	780146	910211	16,7%
Плитка	599719	763547	759514	-0,5%
Електричні товари	163986	201953	247143	22,4%
Сантехніка	351398	326444	530454	62,5%
Двері	224895	237917	253171	6,4%
Меблі	178042	226851	289339	27,5%
Сад	163986	182587	295366	61,8%
Зоотовари	93706	149390	192892	29,1%
Інші товари	515383	716517	307422	-57,1%
Всього	4685303	5532947	6027887	8,9%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Нова лінія»

Останніми роками в українських споживачів зріс інтерес до більш дорогих оздоблювальних матеріалів, зокрема шпалер, що призвело до падіння обсягів виробництва у вітчизняних виробників. Правда, мова йде про продукцію дешевого цінового сегмента, який усе ще активно випускають українські фабрики.

Так, в Україні працюють 15 шпалерних фабрик, однак серед лідерів значаться лише 4 виробники. «Корюківська фабрика технічних паперів», відома під торговельною маркою «Слов'янські шпалери», вважається серйозним конкурентом через випуск дешевих паперових шпалер. За даними інвестиційної компанії «DragonCapital», вона випускає близько 65% від загального обсягу виробництва. Близько 70% її продукції йде на експорт. Далі значаться фабрика «Синтра» (Калуш, Івано-Франківська область), дніпропетровські фабрики «Дніпромайн» і «Едем» (ТМ «Версаль»). Що стосується імпортних шпалер, та провідних виробників, чия продукція присутня на українському ринку: «Rasch», «Industry», «Erismann» і «A.S. Creation». Частково на вітчизняному ринку в сегменті вінілових шпалер представлені «Murella» й «Ideco».

Говорячи про оздоблювальні матеріали, варто згадати й клеї. Багато виробників шпалер випускають ще й клеї під своїми торговельними марками, рекомендуючи для обклеювання, відповідно, тільки свою продукцію. Наприклад, «Rasch» і «A.S. Creation» пропонують свої клеї. Однак лідируючі позиції в Україні займають німецький «Metylan», французький «Quelyd», польський «AtlasAlpan» та деякі інші.

Зважаючи на таку специфічну інформацію для детального аналізу закупівельної діяльності ПрАТ «Нова лінія» обрано категорію оздоблювальних матеріалів, підкатегорія «Шпалери та карнизи» (табл. 2.4).

Відмітимо, що оптова закупівля окремих товарних груп відбувається за принципом категорійного менеджменту. Принцип категорійного менеджменту у формуванні закупівельної політики полягає у тому, що на підприємстві ПрАТ «Нова лінія» за кожною товарною групою закріплена відповідальна особа (категорійний менеджер), яка відповідає за закупівлю товарів, їх зберігання, просування та

кінцевий фінансовий результат по своїй товарній групі. Досить важливою є присутність категорійного менеджера у формуванні закупівель, бо саме він є центром відповідальності в її реалізації. Категорійний менеджер працює з великою кількістю постачальників в своїй групі товарів.

Таблиця 2.4

Перелік постачальників ПрАТ «Нова лінія» у товарній групі «Шпалери та карнизи»

№ п/п	Постачальник	Умови розрахунку	Товари	Країна виробник
1.	ТОВ «Еліт»	Безнал/Готівка	Шпалери, клей, потолочні плити, плінтуса	Україна, Турція
2.	ТОВ «ПлатанСістемТрейд»	Безнал/Готівка	Шпалери, клей, потолочні плити, плінтуса, карнизи	Україна, Росія
3.	ТОВ «Обоиплюс»	Безнал/Готівка	Шпалери, клей, потолочні плити, плінтуса	Україна,Росія, Німеччина, Бельгія
4.	ТОВ «Деко-тренд»	Безнал/Готівка	Шпалери	Німеччина, Бельгія, Італія, Англія
5.	ТОВ «Деко-сіті»	Безнал	Ролети, жалюзі, карнизи	Україна
6.	ФОП Кравчук М.Н., ТМ Ролети +	Готівка	Виготовлення ролетів під замовлення	Україна
7.	ТОВ «Біопласт»	Безнал/Готівка	Рідкі шпалери	Україна
8.	ФОП Кікавська, ТМ Yurski	Готівка	Рідкі шпалери	Україна
9.	ФОП Архіпова, ТМ Стиль	Готівка	Рідкі шпалери	Україна
10.	ФОП Нагуляк Н.І., ТМ Максколор	Готівка	Рідкі шпалери, самоклеюча плівка	Україна
11.	ТОВ «Українська дистрибуційна система»	Безнал/Готівка	Потолочні плінтуса, клей	Росія
12.	ТОВ «Арт-профіль»	Безнал/Готівка	Карнизи, фурнітура	Україна
13.	ТМ Пластідея	Готівка	Карнизи, фурнітура	Україна
14.	ТМ Кардінал	Готівка	Карнизи, фурнітура, ролети	Україна
15.	ФОП Сіленко А.А., ТМ ШнурМаркет	Готівка	Канати	Україна
16.	ТМ Партнер	Готівка	Клейонка	Україна
17.	ФОП Пугач В.В., ТМ Окан	Готівка	Настінний корок, клей	Турція, Польща, Італія

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Нова лінія»

Отже, керівництво ПрАТ «Нова лінія» веде активну роботу з модернізації закупівельної діяльності компанії. Але, на підприємстві немає ніякого документа або регламенту, який би дозволив структурувати цю сферу. Компанія застосовує централізовану доставку і шукає постачальників не тільки з інших регіонів, а і переходить на прямі закупівлі у виробників. Цим значно збільшує товарообіг і асортимент товарів.

2.2. Оцінювання економічної ефективності закупівлі та продажу товарів підприємством

У ході своєї діяльності задля ефективного управління закупівлями ПрАТ «Нова лінія» розробив і впровадив «Регламент по вибору і роботі з постачальником» (табл. 2.5).

Табл. 2.5

Процедура внутрішнього оцінювання постачальників ПрАТ «Нова лінія»

Параметр оцінювання		5 – дуже добре	4 – Добре	3 – Середньо	2 – задовільно	1 – Погано
Оцінювання якості товарів постачальника		Відмінна якість	Відповідає стандартам якості	Відповідає мінімальним вимогам	Іноді не відповідає мінімальним вимогам	Іноді відповідає мінімальним вимогам, що висуваються до якості товару
Рівень цін для ПрАТ «Нова лінія»		Ексклюзивна ціна	Ціна нижча у регіоні на 5 – 10 %	Ціна на рівні середніх цін у регіоні	Ціна вища середніх цін у регіоні на 5 – 10 %	Цінова пропозиція не цікава
Термін між замовленням до відправки		Протягом одного робочого дня, за запитом мережі неурочно доставка в будь-який зручний час	1 робочий день, до-замовлення або екстрена доставка протягом цього ж робочого дня неможлива	Можливі поставки на основі логістики постачальника, додаткові поставки вимагають узгодження	Постачальник готовий возити товар тільки на замовлення, не порушуючи свою внутрішню логістику	Постачальник доставляє товар використовуючи транспортну компанію
Показники надійності	Якість товару	Точне виконання умов постачання, товар завжди прекрасної якості	Якість товару не викликає нарікань	Зрідка у відношенні постачальника реєструються випадки невідповідності якості товару	Товар має допустимі за стандартами відхилення якості	Товар зазвичай неякісний
	Виконання регламенту	Регламент поставок виконується строго, у відповідності з договором	Поставки то-вару здійсню-ються з рідки-ми невелики-ми порушеннями,	Затримки більше ніж доба	Затримки більше ніж 2 дні	Затримки більш ніж на 2 неділі
	Постачання за замовленням	Кількість товару у відповідності до замовлення	Кількість товару більша на 5% від замовлення	Поставка більш ніж на 5% перевищує оригінальне замовлення	Поставка менша на 10% від замовлення	Поставка менша більш ніж на 10% від замовлення
Умови відстрочки платежів		Усі можливі	По факту постачання	По факту постачання	50% передоплати	100% передоплати
Розташування складу постачальника		Близько, в одній області	В одному регіоні	У сусідній області	В інших областях	Закордон

У регламенті були розроблені і затверджені основні фактори, що дозволяють визначитися з вибором постачальника: форми поставки товару, асортимент товарних категорій, швидке реагування на вимоги підприємства, умови відстрочки платежу, наявність маркетингової підтримки (особливою перевагою при виборі постачальника вважається наявність у нього прямої дистрибуції одного або декількох виробників).

Так, на основі внутрішньої процедури оцінювання постачальників, а також на основі експертної оцінки (Розділі І) нами було визначено основні ключові критерії ефективності роботи із постачальниками, які мають першорядне значення при виборі постачальників та система показників її оцінки. Розрахунок запропонованої методики проводився на прикладі дослідження постачальників по товарній групі «Шпалери та карнизи» ПрАТ «Нова лінія». У результаті були отримані значення коефіцієнтів надійності (IN) та економічності (IE) взаємодії з постачальниками, а шляхом розрахунку середньої арифметичної отримуємо значення окремо коефіцієнту надійності постачальника, окремо - коефіцієнту економічності – табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати розрахунку запропонованої методики оцінювання постачальників

№ п/п	Перелік постачальників	Надійність	Економічність
1.	ТОВ «Еліт»	0,41	0,53
2.	ТОВ «ПлатанСістемТрейд»	0,42	0,57
3.	ТОВ «Обоиплюс»	0,31	0,39
4.	ТОВ «Деко-тренд»	0,33	0,55
5.	ТОВ «Деко-сіті»	0,33	0,66
6.	ФОП Кравчук М.Н., ТМ Ролети +	0,34	0,63
7.	ТОВ «Біопласт»	0,34	0,67
8.	ФОП Кікавська, ТМ Yurski	0,35	0,65
9.	ФОП Архіпова, ТМ Стиль	0,36	0,42
10.	ФОП Нагуляк Н.І., ТМ Максколор	0,36	0,44
11.	ТОВ «Українська дистрибуційна система»	0,36	0,52
12.	ТОВ «Арт-профіль»	0,37	0,48
13.	ТМ Пластідея	0,38	0,62
14.	ТМ Кардінал	0,39	0,45
15.	ФОП Сіленко А.А., ТМ ШнурМаркет	0,4	0,48
16.	ТМ Партнер	0,63	0,63
17.	ФОП Пугач В.В., ТМ Окан	0,65	0,57

У результаті отримано кістякове[1] дерево відображено графіком (рис. 2.3).

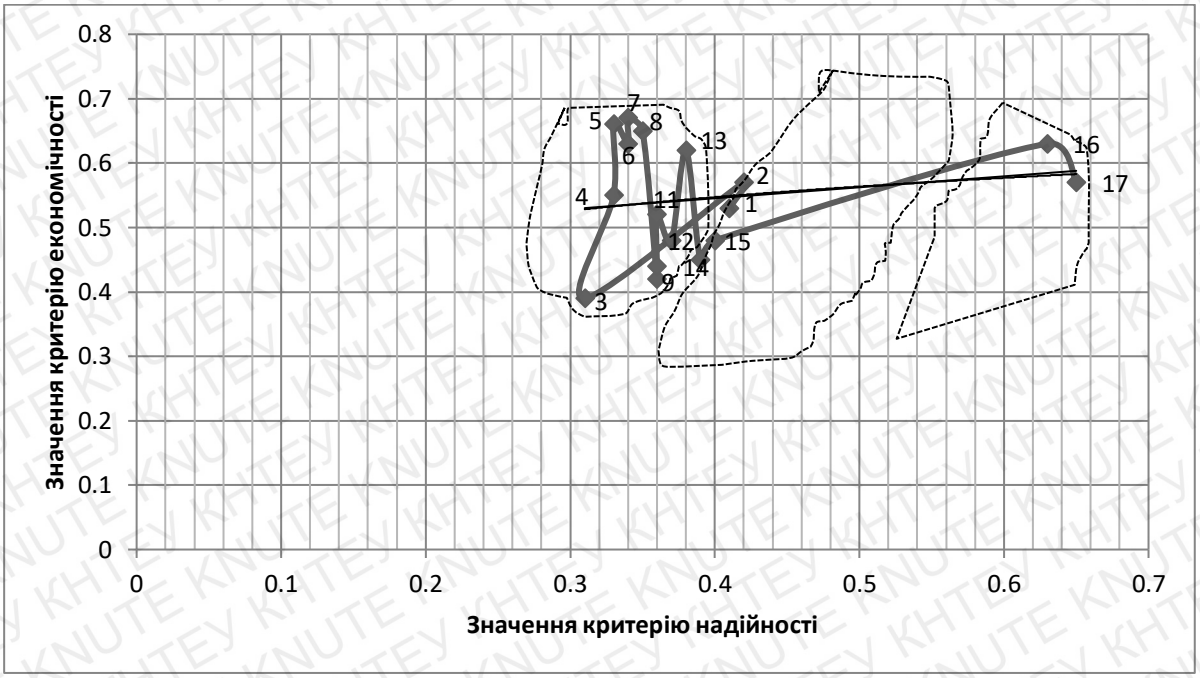


Рис. 2.3. Кістякове дерево розподілу постачальників ПрАТ «Нова лінія»

Таким чином, керуючись побудованим остовним деревом, для досліджуваного підприємства ПрАТ «Нова лінія», а саме для гіпермаркету у м. Буча, рекомендованими будуть наступні види політики взаємодії із постачальниками – таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Перелік рекомендованих типів політики взаємодії із постачальниками

Групи постачальників	Точки, якими відмічені постачальники даного кластеру на остовному дереві	Перелік постачальників	Тип політики Взаємодії
A	3-13	ТОВ «Обоиплюс», ТОВ «Деко-тренд», ТОВ «Деко-сіті», ФОП Кравчук М.Н., ТМ Ролети +, ТОВ «Біопласт», ФОП Кікавська, ТМ Yurski, ФОП Архіпова, ТМ Стиль, ФОП Нагуляк Н.І., ТМ Максколор, ТОВ «Українська дистрибуційна система»,	Політика довгострокової взаємодії
B	1-2, 14-15	ТОВ «Еліт», ТОВ «ПлатанСістемТрейд», ТМ Кардінал ФОП Сіленко А.А., ТМ ШнурМаркет	Політика середньострокової взаємодії
C	16-17	ТМ Партнер ФОП Пугач В.В., ТМ Окан	Політика вибіркової взаємодії

[1] **Кістякове дерево** (англ. *Spanning tree*) – ациклічний зв'язний підграф цього графа, який містить всі його вершини. Неформально кажучи, кістякове дерево складається з деякої підмножини ребер графа, таких, що рухаючись цими ребрами можна з будь-якої вершини графа потрапити до будь-якої іншої.

Згідно із запропонованою матрицею постачальникам групи А має приділятися першочергова увага, оскільки вони забезпечують ПрАт «Нова лінія» отримання товарів, які передусім формують позитивний фінансовий результат та імідж роздрібного підприємства; з ними воно має прямувати до заключення довгострокових договорів про співробітництво, й на них же має розраховувати роздрібне підприємство у разі стратегічної спрямованості та диверсифікацію діяльності та стратегічного партнерства.

Постачальники групи В є менш «вигідними» з цієї точки зору, однак роздрібному підприємству доцільно проводити їх постійний моніторинг й шукати можливості для переведення їх у групу А (як з точки зору пошуку нових товарів, які вони можуть запропонувати, так і з точки зору заключення договорів на більш вигідних умовах). Відносини з постачальниками групи С для роздрібного підприємства є доволі проблематичними з точки зору ефективності, відповідно договори з ними мають бути короткостроковими та лише по тих товарах, постачання яких не може бути здійснено за допомогою залучення підприємств з перших двох кластерів; співробітництво з постачальниками групи С має зводитися до мінімуму у короткостроковій перспективі, а в довгостроковій перспективі його необхідно уникати.

Таким чином запропонована система оцінювання ефективності закупівельної діяльності, зокрема постачальників з точки зору формування запасів товарів торговельного підприємства є дієвою та доцільною для використання, оскільки надає змогу провести кластеризацію постачальників за комплексною системою коефіцієнтів та на цій підставі рекомендувати торговельному підприємству певну політику взаємодії із кожним конкретним постачальником.

Тому проведемо аналіз виконання договірних зобов'язань постачальників щодо дотримання термінів поставок і обсягом поставок продукції (табл. 2.8) [44].

Таблиця 2.8

Аналіз виконання договірних зобов'язань за термінами поставки
(протягом І-го кварталу 2019 р.)

Постачальник	Запланована поставка	Поставка за фактом	Відхилення, +/- дн.	Група
ТОВ «Еліт»	14.01.2019	13.01.2019	-1	2
	20.01.2019	19.01.2019	-1	2
	15.03.2019	15.03.2019	0	1
ТОВ «ПлатанСістемТрейд»	12.02.2019	12.02.2019	0	1
	10.03.2019	11.03.2019	+1	2
ТОВ «Обоиплюс»	1.03.2019	28.02.2019	-1	2
	10.02.2019	10.02.2019	0	1
ТОВ «Деко-тренд»	15.03.2019	12.03.2019	-3	2
ТОВ «Деко-сіті»	10.03.2019	20.03.2019	+10	3
ФОП Кравчук М.Н., ТМ Ролети +	1.02.2019	3.02.2019	+2	2
	16.02.2019	18.02.2019	+2	2
	18.02.2019	19.02.2019	+1	2
	28.02.2019	15.03.2019	+16	3
	12.03.2019	13.03.2019	+1	2
ТОВ «Біопласт»	29.01.2019	29.01.2019	0	1
ФОП Кікавська, (ТМ Yurski)	20.01.2019	19.01.2019	-1	2
	22.01.2019	21.01.2019	+	2
	27.02.2019	27.02.2019	0	1
	1.03.2019	2.03.2019	+	2
	15.03.2019	16.03.2019	+1	2
ФОП Архіпова, (ТМ Стиль)	17.02.2019	17.02.2019	0	1
ФОП Нагуляк Н.І., (ТМ Максколор)	12.02.2019	18.02.2019	+6	3
ТОВ «Українська дистрибуційна система»	10.02.2019	9.02.2019	-1	2
	10.03.2019	09.03.2019	-1	2
ТОВ «Арт-профіль»	1.03.2019	1.03.2019	0	1
ТМ Пластідея	15.03.2019	17.03.2019	+2	2
	20.01.2019	20.01.2019	0	1
ТМ Кардінал	15.02.2019	15.02.2019	0	1
	12.03.2019	12.03.2019	0	1
ФОП Сіленко А.А., (ТМ ШнурМаркет)	10.02.2019	15.02.2019	+5	3
ТМ Партнер	1.02.2019	3.02.2019	+2	2
ФОП Пугач В.В., (ТМ Окан)	28.02.2019	5.03.2019	+6	3
	20.03.2019	20.03.2019	0	1

Відхилення за термінами поставки розіб'ємо на 3 групи:

1) відхилення відсутні – 1;

2) відхилення в межах до 5 днів – допустиме відхилення – 2;

3) відхилення від 5 днів – серйозне порушення термінів поставки – 3.

За даними наведеними в таблиці видно, що постачальники ФОП Сіленко А.А. (ТМ ШнурМаркет), ФОП Пугач В.В. (ТМ Окан), ФОП Нагуляк Н.І. (ТМ Максколор), ФОП Кравчук М.Н. (ТМ Ролети+) та ТОВ «Деко-сіті» серйозно порушують терміни поставки товарів на склад магазину. Решта постачальників виконують домовленості щодо термінів поставки продукції на склад магазину. Після проведення аналізу виконання договірних зобов'язань за термінами поставки компанії слід прийняти рішення про зміну постачальників, які не виконують домовленості на більш надійних. Зведемо отримані дані в табл. 2.9:

Таблиця 2.9

Групування постачальників щодо дотримання умов термінів поставки на ПрАТ «Нова лінія»

Відхилення	Кількість поставок	Постачальники
Відсутні	11	ТОВ «Еліт», ТОВ «ПлатанСістемТрейд», ТОВ «Обоиплюс», ТОВ «Біопласт», ФОП Кікавська (ТМ Yurski), ФОП Архіпова (ТМ Стиль), ФОП Нагуляк Н.І. (ТМ Максколор), ТОВ «Арт-профіль» ТМ Пластідея, ТМ Кардінал, ФОП Пугач В.В. (ТМ Окан)
Допустимі	17	ТОВ «Еліт», ТОВ «ПлатанСістемТрейд», ТОВ «Обоиплюс», ТОВ «Деко-тренд», ФОП Кравчук М.Н. (ТМ Ролети +), ФОП Кікавська (ТМ Yurski), ТОВ «Українська дистрибуційна система», ТМ Пластідея, ТМ Партнер
Серйозні порушення термінів	5	ФОП Сіленко А.А. (ТМ ШнурМаркет), ФОП Пугач В.В. (ТМ Окан), ФОП Нагуляк Н.І. (ТМ Максколор), ФОП Кравчук М.Н. (ТМ Ролети+) та ТОВ «Деко-сіті»

Формуючи асортимент товарів будівельного магазину, необхідно правильно розрахувати потребу в товарах. Зазвичай товарний запас в гіпермаркеті «Нова лінія» у два-три рази більше обсягу середньомісячного обороту. Проаналізувати відповідність фактичного обсягу надходження товарів запланованому за укладеними договорами поставки можна, розрахувавши коефіцієнт поставки товарів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Характеристика постачань шпалер та карнизів на ПрАТ «Нова лінія»

№ пор.	Постачальники товарів	Фактичний обсяг поставки товарів, тис. грн	Плановий обсяг поставки товарів, тис. грн.
1	ТОВ «Еліт»	21780	20000
2	ТОВ «ПлатанСістемТрейд»	12569	13000
3	ТОВ «Обоиплюс»	6570	5000
4	ТОВ «Деко-тренд»	4780	5000
5	ТОВ «Деко-сіті»	3409	3500
6	ТМ Ролети +	7540	5000
7	ТОВ «Біопласт»	2370	3000
Усього		*59018*	*54500*

Розрахунок коефіцієнта поставки проводимо за формулою:

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

де $Нфакт$ – фактичний обсяг надходження товарів;

$Нплан$ – запланований обсяг надходження товарів.

Результати проведених розрахунків наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання фактичного і запланованого обсягу поставки товарів

№ пор.	Постачальники товарів	Коефіцієнт поставки	Висновок щодо відповідності фактичного обсягу надходження товарів в плановому обсягу	Висновок щодо виконання плану поставки
1	ТОВ «Еліт»	108,9	Не відповідає	План поставки перевиконано
2	ТОВ «ПлатанСістемТрейд»	96,7	Не відповідає	План поставки недовиконано
3	ТОВ «Обоиплюс»	131,4	Не відповідає	План поставки перевиконано
4	ТОВ «Деко-тренд»	95,6	Не відповідає	План поставки недовиконано
5	ТОВ «Деко-сіті»	97,4	Не відповідає	План поставки недовиконано
6	ТМ Ролети +	150,8	Не відповідає	План поставки перевиконано
7	ТОВ «Біопласт»	79,0	Не відповідає	План поставки недовиконано
Усього		*108,3*	*Не відповідає*	*План поставки перевиконано*

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

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

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «НОВА ЛІНІЯ»

3.1. Маркетингове забезпечення процесу закупівлі товарів підприємством ПрАТ «Нова Лінія»

Закупівельна діяльність в торгівлі пов'язана із суперечністю: менеджери із закупівель прагнуть до закупівлі великої кількості товарів, але водночас вони відчувають необхідність в ефективному управлінні залишковими фондами, що є можливим лише за їх мінімізації. Якраз вирішенню цієї суперечності сприяє маркетингове забезпечення процесу закупівлі та просування товарів.

Рішення маркетингових завдань базуються на дотриманні основних принципів маркетингу, що відбивають специфіку закупівельної діяльності підприємств в роздрібній торгівлі, а саме:

- прямо-опосередкована орієнтація на постачальників, так як підтримання партнерських відносин з постачальниками дозволяє забезпечувати своєчасну інформованість про їхні можливості і ноу-хау;
- пошук та здійснення рішень спільно з матеріально-технічними, виробничими та збутовими підрозділами (своїми і постачальника);
- прогнозні оцінки постачальницької діяльності підприємства;
- комплексний підхід при формуванні плану закупівлі товарів;
- адаптація до ринку постачальників.

Конкретними цілями маркетингу закупівель можуть виступати:

- оптимізація умов (якість і обсяг товару, ціна, логістика, організація) для прийняття рішення з організації закупівель;
- знаходження й освоєння нових джерел постачання;
- успішне оновлення (при необхідності) асортименту закупівель і розширення їх обсягу;
- знаходження вигідних товарів-замінників та забезпечення можливостей їх закупівель. У маркетингу закупівель, як і в будь-якому іншому, ключове значення

має проблема визначення провідних суб'єктів, їхніх інтересів, можливостей, алгоритмів побудови системи закупівель [45]. Незлагодженість дій відділів логістики, закупівель і маркетингу може привести і до значного затоварення (або навіть неліквідів), і до дефіциту в компанії, тобто в будь-якому випадку – до істотних витрат.

Одна з особливостей закупівельної діяльності ПрАТ «Нова лінія» – укладання «маркетингових» договорів з постачальниками товарів. Фактично, мова йде про один із додаткових видів прибутку підприємства.

Так, основне джерело доходів ПрАТ «Нова лінія» – це «торговельна маржа», тобто, різниця між вартістю, за якою здійснюється постачання товару оптовиком та роздрібною ціною товару (яку сплачує кінцевий споживач). Але менеджери з постачання ПрАТ «Нова лінія» укладають зі своїми постачальниками не тільки договори постачання, але і «маркетингові договори», за якими отримують дохід не від кінцевих споживачів – а безпосередньо від постачальників товару. Такий додатковий дохід (у залежності від торговельної політики окремого підприємства) може давати значний прибуток роздрібному торговцю. Тому:

1. постачальнику вигідно працювати з такими роздрібними мережами;
2. торговельна мережа має змогу «диктувати умови» співпраці.

Постачальник, який не погодиться підписати таку угоду – не зможе підписати й основний договір поставки. Отже, у такому випадку умови диктує ПрАТ «Нова лінія!. Так, практика обов'язкового укладання з постачальниками додаткових «маркетингових» угод також існує у наступних торговельних мереж: ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Леруа Мерлен Україна», ТОВ «Зроби Сам Україна», ТОВ «ТБД «ОЛДІ» та інших. Типовий договір надання послуг по організації просування товарів (торгової марки) наведено у Додатку К.

Предметом угоди таких договорів є надання ПрАТ «Нова лінія» постачальником різноманітних послуг, які спрямовані на просування товару. Це може бути, наприклад (цитати з договорів):

1. «Маркетингові послуги по залученню клієнтів при відкритті нового магазину.
2. Маркетингові заходи по залученню клієнтів при початку роботи з Постачальником …
3. Регулярні щорічні маркетингові заходи по залученню клієнтів.
4. Регулярні інформаційно-консультаційні послуги щодо товарів. Перелік даних послуг:

- виробництво інформаційних матеріалів (брошури, листівки, каталоги тощо) з інформацією про товар, його ціни, його виробника;
- розповсюдження вищезгаданих інформаційних матеріалів на території магазинів, де товар реалізується серед кінцевих споживачів;
- інформування споживачів про асортимент та переваги товарів …, шляхом розповсюдження мовних оголошень на території продажу товарів у магазинах;
- ознайомлення споживачів з якісною характеристикою товарів шляхом надання усних консультацій;
- розміщення інформації про виробника товару та товари в магазинах N, де цей товар реалізується на елементах обладнання та елементах оформлення місць торгівлі (розташування відповідних банерів та плакатів);
- надання Працівникам Постачальника та його контрагентам місця та можливості для демонстрації споживачам технології використання товарів;
- надання пріоритетного місця для розміщення рекламної інформації Постачальника про товари, що постачаються Постачальником до мережі магазинів (стенди, вітрини, товарні полиці та ін.);
- організація проведення розпродажу товарів, які підпадають під вплив сезонності, актуалізації, технологічного процесу для найшвидшого їх просування та збільшення конкурентоспроможності».

Як правило, вартість таких послуг встановлюється ПрАТ «Нова лінія» у залежності від фактичного торговельного обороту постачальника (та складає 3-5 відсотків від вартості реалізованого товару, який було придбано у постачальника).

Постачальнику подібні додаткові послуги вигідні, оскільки навіть просте «пріоритетне» розміщення товару у магазинах «Нова лінія» (наприклад, у прикасовій зоні) – призводить до значного зростання обсягу продаж. А значить, зростає і прибуток постачальника.

Прибуток ПрАТ «Нова лінія», отриманий від «маркетингового договору», розрахувати складно, тим не менш, завдяки справі № 822/1508/18, що розміщена у відкритому доступі, маємо приблизні цифри від відносин лише з одним постачальником, а саме: «Перевіркою повноти визначення фінансового результату до оподаткування (прибуток або збиток) за період з 01.01.2016 по 31.03.2017 встановлено його заниження всього у сумі 4871063 грн. Перевіркою встановлено, що платником податків віднесено до складу інших операційних витрат суму 4871063 грн, по документально оформлених операціях з отриманих маркетингових послуг від ПрАТ «Нова Лінія» в сумі 281752 грн та послуг по просуванню товарів ТОВ «Епіцентр К» на суму 4589311 грн. Враховуючи значний обсяг поверненого товару від ТОВ «Епіцентр К» за накладними складеними з 01.01.2016 на суму ПДВ 4552384,69 грн (80% від реалізованого товару ТОВ «Онікс Трейдінг» для ТОВ «Епіцентр К» за період з 01.01.2016), припинення поставок на ТОВ «Епіцентр К» та значному розмірі вартості послуг по організації за просування товару ПДВ в сумі 917929 грн, надані послуги є економічно недоцільними для ТОВ «Онікс Трейдінг». Крім того, ТОВ «Онікс Трейдінг» не надано документального підтвердження обґрунтування економічної та ділової доцільності придбання послуг з просування товарів та маркетингових послуг, обґрунтування їх вартості та використання їх в господарській діяльності товариства».

Так, існують три можливі варіанти побудови системи маркетингу закупівель для ПрАТ «Нова лінія», при кожному з яких пріоритетними стають завдання того чи іншого відділу:

- виштовхувальна система табл. 3.1 (відділ маркетингу має забезпечувати необхідні продажі, а відділ логістики – складування і транспортування того, що поставив відділ закупівель);

Таблиця 3.1

Виштовхувальна система забезпечення необхідних продажів

МАРКЕТИНГ забезпечення продажу того, що постачає відділ закупівель	ЛОГІСТИКА транспортування та складування	ЗАКУПІВЛІ робота с постачальниками
СТРАТЕГІЧНИЙ		РІВЕНЬ
рівень відстрочки платежу клієнтами		рівень відстрочки платежу у постачальника
рівень сервісу за запасами товару		формування запасів
асортиментна політика компанії		визначення стратегічних постачальників
рівень сервісу з якості товару		
цінова політика + орієнтир рентабельності		орієнтир ціни закупівлі + витрати на доставку
ТАКТИЧНИЙ		РІВЕНЬ
просування нових моделей		поповнення запасів
аналіз конкурентів		асортимент, який закуповується
прогноз продажів		план продажів
еластичність попиту по ціні		тара, зручна для постачальників
визначення супутніх товарів		визначення потреб постачальників
ОПЕРАЦІЙНИЙ		РІВЕНЬ
пошук нових клієнтів		визначення неліквідів
розпродаж неліквідів		кількість закупівель
стимулювання продажів		закупівля комплектами
операційне ціноутворення		стан поточних поставок

- витягувальна система табл. 3.2 (відділи закупівель і логістики забезпечують своєчасну поставку й транспортування необхідного асортименту, з потрібними характеристиками і в потрібний термін, обумовлені відділом маркетингу);
- збалансована система (всі три відділи враховують завдання одне одного й намагаються вирішити їх спільно, виходячи з якнайкращого результату й оптимізації загальних витрат; при цьому відповідальним за облік прямих і непрямих витрат на всіх етапах і винесення остаточних управлінських рішень виступає відділ логістики).

Зазвичай виштовхувальна система утворюється при організації філії продажів виробничою компанією. При її використанні, як правило, керівництво філії формує план продажів, що не відповідає реальним можливостям. Акцент

робиться саме на продаж, а не на прибуток, у результаті можливі навіть продажі собі на збиток. При цьому помітний великий вплив одного або декількох постачальників. На складі філії деякі позиції, які постачальник дав на реалізацію, лежать у дуже великій кількості (тобто немає витрат на запаси, проте складські витрати на обслуговування цього залишку є, і їх здійснює філія, а не постачальник).

Таблиця 3.2

Витягувальна система закупівель і логістики забезпечення поставок

МАРКЕТИНГ робота с клієнтами	ЛОГІСТИКА транспортування та складування	ЗАКУПІВЛІ Постачання необхідного асортименту з потрібними характеристиками
СТРАТЕГІЧНИЙ		РІВЕНЬ
рівень відстрочки платежу клієнтами		рівень відстрочки платежу у постачальника
рівень сервісу за запасами товару		формування запасів
асортиментна політика компанії		орієнтир ціни закупівлі + витрати на доставку
рівень сервісу з якості товару		
цінова політика + орієнтир рентабельності		
ТАКТИЧНИЙ		РІВЕНЬ
просування нових моделей		поповнення запасів
аналіз конкурентів		асортимент, який закуповується
тара, зручна покупцям		
прогноз продажів		визначення основних постачальників
еластичність попиту по ціні		визначення допустимих цін закупівель
визначення супутніх товарів		
ОПЕРАЦІЙНИЙ		РІВЕНЬ
операційне ціноутворення		визначення неліквідів
		кількість закупівель
		пошук нових постачальників
стимулювання продажів		закупівля комплектами
пошук нових клієнтів		стан поточних поставок

До плюсів системи можна віднести:

- лояльність філії стратегічному постачальнику;
- у філії широкі можливості за товарним кредитом;
- можливість позиціонування філії як представництва постачальника.

Що стосується виштовхувальної системи, то вона, як правило, утворюється при організації дистриб'юторської компанії (коли ця діяльність є єдиним або основним джерелом доходу компанії) або з витягувальної системи при посиленні конкуренції в ніші ринку компанії (табл. 3.1).

Ця система передбачає акцент на прогнозування і планування продажів, закупівель, рух запасів. При цьому враховуються найрізноманітніші фактори, що впливають на планування. Велика увага приділяється всім витратам на шляху товару від постачальника до клієнта. Дуже часто це вимагає використання системи (як правило, автоматизованої), що пов'язує всі відділи і процеси підприємства. Будь-які впровадження спочатку довго і ретельно прораховуються і моделюються. При використанні компаніями виштовхувальної системи зазначена проблема виглядає зазвичай так: відділ закупівель отримує товар у тарі, яка зручна постачальнику, у результаті така тара не завжди зручна для транспортування, а, отже, компанія здійснює додаткові витрати. Крім того, така тара не завжди зручна для покупців. Вихід із ситуації: відділу маркетингу необхідно формувати список різних варіантів тари з передбачуваними обсягами їх продажів. Відділ закупівель має за кожним варіантом надавати дані про здорожчання на одиницю продукції.

На підставі консолідації цих даних та інформації про витрати на доставку та переформування запасів, а також, виходячи з можливостей складу, відділ логістики розрахує, чи є необхідність у підтримці запасу для кожного типу тари. Після цього буде прийнято управлінське рішення про закупівлю цих типів тари у постачальників або, якщо це дешевше, про переформування закупленого товару в потрібну тару силами компанії.

Переваги даної системи можна виділити такі:

- мінімальні витрати на одиницю продукції;
- оптимальні запаси і спосіб їх поповнення;
- свідомо прибуткова діяльність (усі стратегічні цілі мають свою «ціну», і, допускаючи в деяких випадках збиткову тактику, компанія робить це осмислено і з певними цілями).

Недоліки:

- компанія може зазнавати серйозних збитків при відсутності злагодженості дій або підтримки управлінських рішень різними відділами;
- складні системи розрахунків показників, необхідних для роботи;
- громіздкі системи автоматизованого управління, що вимагають якісної підтримки відділу інформаційних технологій.

Тому, більш раціонально використовувати третій варіанта побудови системи закупівель, де збалансована система показників є концепцією перенесення і декомпозиції стратегічних цілей для планування операційної діяльності і контролю їх досягнення. По суті це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями, спосіб скерувати діяльність усієї компанії (або групи) на їх досягнення. На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через так звані ключові показники ефективності, вони є вимірниками досягнення мети, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті збалансована система показників є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління [21].

Таким чином, збалансована система показників є оптимальною системою комплексного оцінювання і управління витратами підприємства при закупівлях, оскільки дає змогу дослідити як фінансову, так і нефінансову складову, інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси. Перевага такої системи полягає в тому, що, наприклад, ПрАТ «Нова лінія», яка впровадить цю систему, отримає у результаті «систему координат» дій відповідно до стратегії на будь-яких рівнях управління і пов'язує різні функціональні сфери як, наприклад, управління персоналом, фінанси, інформаційні технології. Неправильно розглядати цю систему однобічно, з позиції якої-небудь функціональної сфери. Такі спроби роблять украй скрутним успіх застосування і дискредитують концепцію.

3.2. Удосконалення системи формування та стимулювання господарських зв'язків.

Рішення про розміщення замовлення певного обсягу у постачальника завжди має прийматися на основі обґрунтованої сукупності критеріїв [2, 4]. В умовах тенденції довгострокової взаємодії з єдиним постачальником, а також коли значна увага приділяється підвищеним вимогам до товарів, важливою стає управлінська підготовка потенційного постачальника [36].

Встановлення тісних взаємин з основними постачальниками доповнюється підходом до оцінювання рейтингу функціонування постачальників. Крім традиційних факторів (якості, кількості, умов поставок та цін) відстежується і то, як постачальник займається постійним вдосконаленням. Відслідковуються і фіксуються в облікових документах пропозиції з надання маркетингової послуги, поліпшення ланцюжка цінності, готовності працювати з командами з представників ланцюга поставок і т.і [26].

Різні рівні показників якості постачальника описуються і розподіляються по рейтингу. Часто організації встановлюють рейтинг постачальників на основі бально-рейтингової оцінки, розробленої по кожному фактору та кожної оцінюваної позиції [13, 19].

На ПрАТ «Нова лінія» використовується бально-рейтингова оцінка постачальників на основі таких критеріїв як: надійність; ціна; якість; мінімальна сума замовлення; віддаленість постачальника; умова оплати; післяпродажна взаємодія.

Однак дана методика не є цілком точною і не враховує таких критеріїв як [6]:

- своєчасність заміни непридатної продукції на придатну / відшкодування збитків від непридатною продукції;
- відповідність упаковки і умов транспортування, не пошкодженість упаковки;
- виконання вимог по супровідній документації;
- своєчасне реагування постачальника на відправлені йому претензії;
- виконання аналізу, впровадження стримуючих заходів щодо усунення причин виявлених невідповідностей, своєчасність їх впровадження і результативність;

- можливість кредитування, рівень цін;
- тривалість співпраці з постачальником і післяпродажне співробітництво;
- постійний розвиток постачальника і зростання рейтингу на ринку.

Дані критерії є високо актуальними на сучасному ринку [8, 14]. Запропонуємо модифіковану методику оцінювання та вибору постачальників з урахуванням зазначених критеріїв. Рекомендуємо до використання дану методику для оцінювання можливостей постачальників компанії ПрАТ «Нова лінія».

Розглянемо запропоновану методику вибору і оцінювання можливостей основного постачальника, засновану на розрахунку інтегрального показника роботи постачальника, який складається з чотирьох експертних оцінок: надійність постачальника (П1); організації поставок (П2); лояльності постачальника (П3); перспективності постачальника (П4).

Кожна з експертних оцінок П1 , П2 , П3 , П4 визначається за сукупністю оціночних показників в балах.

Критерії та порядок розрахунку інтегральної оцінки основного постачальника наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії розрахунку інтегральної оцінки основного постачальника

Надійність постачальника (П1)	П1 $_1$	Якість товарів, що закуповуються за місцем і джерела походження
	П1 $_2$	Якість товарів, що закуповується в стані поставки на стадії вхідного контролю
	П1 $_3$	Виконання обсягу поставок і дотримання графіків поставок
Рівень організації поставок (П2)	П2 $_1$	Відповідність упаковки і умов транспортування, непошкодженої упаковки
	П2 $_2$	Виконання вимог по супровідній документації
	П2 $_1$	Своєчасність заміни непридатної продукції на придатну / відшкодування збитків від неякісної продукції
Рівень лояльність постачальника (П3)	П3 $_1$	Повнота прийняття в договорі вимог по якості та гарантії
	П3 $_2$	Своєчасне реагування на відправлені йому претензії
	П3 $_3$	Виконання аналізу, впровадження стримуючих заходів щодо усунення причин виявлених невідповідностей, своєчасність їх впровадження і результативність
	П3 $_4$	Можливість кредитування, рівень цін
Перспективність постачальника (П4)	П4 $_1$	Тривалість співпраці з постачальником і післяпродажну співпрацю
	П4 $_2$	Постійний розвиток постачальника і зростання рейтингу на ринку

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Надійність постачальника (П1) – кількісна характеристика групи, яка відображає фактичний рівень невідповідностей, виявлених при вхідному контролі, до складу якого входить закуповувана продукція.

Рівень організації поставок (П2) – кількісна характеристика, що відображає виконання вимог за умовами транспортування, пакування, супровідної документації, заміні забракованої продукції; своєчасність і ритмічність поставок.

Рівень лояльності постачальника (П3) – кількісна характеристика, що відображає прихильність постачальника інтересам організації, готовність виконувати її вимоги.

Рівень перспективності постачальника (П4) – кількісна характеристика, що відображає потенціал постачальника.

Окремі оцінки П1 , П2 , П3 , П4 визначаються через показники якості (П1 , П2, П3 , П4) за формулами, наведеними в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Формули для розрахунку окремих оцінок інтегрального показника

Надійність постачальника (П1)	$П1 = 100 - \sum_{i=1}^{3} П1i$
Рівень організації поставок (П2)	$П2 = 100 - \sum_{i=1}^{3} П2i$
Рівень лояльність постачальника (П3)	$П3 = 100 - \sum_{i=1}^{34} П3i$
Перспективність постачальника (П4)	$П4 = 100 - \sum_{i=1}^{2} П4i$
Інтегральний показник ІП	$ІП = K_1 * П1 + K_2 * П2 + K_3 * П3 + K_4 * П4$

Джерело: [7]

Показники оцінки якості вимірюються в балах відповідно до таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Визначення балів оціночних показників основних постачальників

Надійність постачальника (П1)				
П1 1	Якість товарів, що закуповуються за місцем і джерелом походження	Надійний постачальник	Потребує контролю	Ненадійний постачальник
		0	10	20
П1 2	Якість товарів, що закуповуються в стані поставки на стадії вхідного контролю	Невідповідностей немає	Невідповідності на оптимальному рівні	Вище нормативного рівня
		0	10	20
П1 3	Виконання обєму постачань і дотримання графіку постачань	За терміном	Деякі затримки	Затримка вище норми
		0	10	20
Рівень організації постачань (П2)				
П2 1	Відповідність упаковки і умов транспортування, не пошкодженість пакування	Порушень не виявлено	Виявлені незначні порушення у транспортуванні	Значні порушення
		0	5	10
П2 2	Виконання вимог по супровідній документації	Порушень не виявлено	Деякі неточності	Супровідні документи не були надані з товаром чи відсутня частина документів
		0	5	10
П2 3	Своєчасність заміни непридатної продукції на придатну / відшкодування збитків від непридатною продукції	У встановлений термін	Затримка	Відсутність заміни
		0	10	20
Рівень лояльності постачальника (П3)				
П3 1	Повнота прийняття в договорі вимог щодо якості та Гарантії	Врахування усіх вимог	Часткове врахування вимог	Не врахована ніяка з вимог
		0	10	25
П3 2	Своєчасна реакція постачальника на відправлені до нього претензії	Претензії та вимоги враховуються та приймаються повністю та завжди	Частково враховуються	Взагалі не враховуються
		0	10	25
П3 3	Виконання аналізу, впровадження стримуючих заходів щодо усунення причин виявлених невідповідностей, своєчасність їх впровадження і рез-ть	Відсутність повторюваних невідповідностей	Наявність одної повторюваної невідповідності	Від двох та більше
		0	10	25

П3 4	Оцінка можливості кредитування, рівень цін	Кредит, низька ціна	Кредит, середня ціна	Кредит, висока ціна
		0	5	10
Рівень перспективності постачальника (П4)				
П4 1	Постійний розвиток постачальника і ріст рейтингу на ринку	Маркетинговий супровід	Залучення інших компаній до удосконалення товарів постачальником	Старі технології
		0	10	25
Рівень перспективності постачальника (П4)				
П4 2	Оцінка показників (термін роботи з постачальником)	Більше 7 років	Більше 5 років	Менше 5 років
		0	5	10

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Проведемо розрахунок коефіцієнтів відносної важливості окремих оцінок методом попарних порівнянь.

Отримані ваги є коефіцієнтами відносної значущості:

- $K_1 = 0{,}4375$;
- $K_2 = 0{,}3125$;
- $K_3 = 0{,}1875$;
- $K_4 = 0{,}0625$.

Таблиця 3.4

Розрахунок коефіцієнтів відносної важливості експертних оцінок

Критерій	Надійність постачальника	Організація поставок	Рівень лояльності постачальника	Перспективність постачальника	Σ	Вага
Надійність постачальника	1	2	2	2	7	0,437
Організація поставок	0	1	2	2	5	0,312
Рівень лояльності постачальника	0	0	1	2	3	0,187
Перспективність постачальника	0	0	0	1	1	0,062
Усього					16	1

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Інтегральна оцінка постачальника визначається як сума експертних оцінок. Рекомендуємо ПрАТ «Нова лінія» проводити розрахунки інтегральних оцінок для своїх основних постачальників з метою отримання уявлення про

надійність постачальника [10]. Введемо групи надійності постачальників в залежності від значення інтегральної оцінки таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

Категорії надійності постачальників у запропонованій методиці

Граничне значення інтегрального показника	Категорія основних постачальників	
	Назва	Визначення
ІП≥90	А – постачальники з високим рівнем надійності	Постачальник продукції, найбільшою мірою задовольняє вимогам підприємства по якості поставок і отримав відмінну (Близьку до максимальної) бальну оцінку
60≤ІП <90	В – постачальники зі середнім рівнем надійності	Постачальники товарів, які відповідають вимогам, підприємства за якістю поставок і отримали хорошу бальну оцінку
ІП <60	С – постачальники з рівнем надійності нижче середнього	Постачальник продукції, що не відповідає вимогам підприємства за якістю поставок і отримав незадовільну бальну оцінку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Рекомендована методика розрахунку інтегральних оцінок основних постачальників дозволить ПрАТ «Нова лінія» в значній мірі підвищити свою рентабельність за рахунок уявлення та поняття, в яких договорах з постачальниками компанії втрачає, а в яких виграє і може продовжувати збільшувати обсягом товарообігу з даними постачальниками [20, 31].

Після виявлення основних постачальників в таблицю надійності та проведення аналізу виконання договірних зобов'язань з постачальниками за трьома групами надійності слід запропонувати рекомендації по роботі з даними постачальниками для компанії. А саме запропонувати заходи взаємодії з кожною з груп постачальників (табл. 3.6) [25].

Таблиця 3.6

Рекомендації по роботі з постачальниками за групами надійності

A – постачальники з високим рівнем надійності	B – постачальники із середнім рівнем надійності	C - постачальники з рівнем надійності нижче середнього
Посилення взаємодії з даними постачальником;	Попередження постачальника про незадоволення компанії його роботою;	Введення штрафів або пені за прострочені терміни поставки;
Розгляд питання про збільшення обсягу закупівель	Два рази на місяць проводити моніторинг виконання договірних зобов'язань	Введення штрафних санкцій за недопоставку продукції;
Розгляд питання про збільшення частоти закупівель;	Зниження обсягу закупівель	Щотижневий контроль над виконанням договірних зобов'язань;
Вирішення питання про розширенню асортименту товарів, що поставляються	Скорочення асортименту постачальника в магазині	Надання інформації про ненадійний постачальника підприємствам партнерам
Збільшення кількості презентаційних зон і масової викладки товару постачальника	Відсутність презентаційних зон і масової викладки продукції постачальника	Підбір альтернативного постачальника.
Відправлення листів подяки постачальнику	Вимога плану коригувальних дій	Аудит постачальника.
Зниження контролю над постачальником	Перегляд і зміна умов договору	Припинення роботи з даними постачальниками

Для того щоб підвищити ефективність закупівельної роботи, необхідно відмовитися від тих постачальників, які не можуть якісно і в повному обсязі задовольнити потреби підприємства і переглянути свою цінову політику і переукласти договори поставки з іншими постачальниками, які зарекомендували себе з найкращого боку [3].

Збільшення обсягів закупівлі товарів і частоти поставок у постачальників з високою надійність дозволить компанії збільшувати товарообіг без особливих ризиків. Розширення асортименту постачальника і збільшення презентаційних зон і місць масової викладки товарів постачальників з високою надійністю дозволить зміцнити партнерські зв'язки, внаслідок цього сума договору постачальників зросте, тим самим з'явитися можливість отримати надання знижок на великий обсяг замовлення [7].

Одним із заходів щодо вдосконалення закупівельної діяльності є правильний вибір постачальників товару, що є дуже складним і відповідальним завданням, так як від цього багато в чому залежить благополуччя підприємства [12].

Впровадження інструментів контролю над виконанням договорів поставки з метою, підвищення ефективності обліку виконання договірних зобов'язань за допомогою здійснення контролю про фактичні відвантаження і надходження товарів для своєчасного пред'явлення претензій постачальнику [19].

В умовах жорсткої конкуренції ринкової економіки, одним з напрямків розвитку сучасних форм господарських зв'язків залишаються прямі тривалі господарські зв'язки, що дозволяють істотно скоротити строки подання докладних специфікацій і зменшити документообіг між постачальником і організацією [39].

Однією з головних форм господарської зв'язку з постачальником є договір поставки. Саме можливість його обліку і контролю допоможе на початковому етапі виявити порушення договірних зобов'язань і постачання неякісних матеріалів, що зможе стати поштовхом для своєчасного пред'явлення претензій постачальнику.

У зв'язку з цим запропонуємо компанії збільшити кількість перевірок виконання договірних зобов'язань з постачальниками, які мають відхилення, що дасть можливість своєчасно пред'явити претензії постачальнику.

Ще однією пропозицією для успішного контролю і обліку виконання договірних зобов'язань постачальників в діяльність компанії доцільно ввести ряд спеціально відпрацьованих процедур, що передбачають:

- проведення аналізу змісту договорів;
- забезпечення внутрішньофірмовогопланування з урахуванням прийнятих договірних зобов'язань;
- проведення аналізу документів, що містять дані про виконання умов договорів, терміни їх оформлення і порядок передачі до підрозділів і служби, ведуть облік;
- порядок виконання відповідних порушень умов договорів і застосування організаційних, технічних і правових заходів;

- інші питання, що відповідають призначенню процедур, а також обов'язки підрозділів і служб по веденню обліку і контролю над виконанням договірних зобов'язань.

При застосуванні цих процедур в діяльності компанії з постачальниками підприємство отримає найбільш прийнятні результати при веденні оперативного і зведеного обліку виконання договірних зобов'язань за кожний звітний період: місяць, квартал, з початку року наростаючим підсумком окремо за кожним укладеним договором [18].

Застосування заходів економічної відповідальності за недотримання умов поставки до постачальників компанії – посприяє виконанню відповідних договірних зобов'язань.

В якості конкретних заходів економічної відповідальності можна виділити:

- введення штрафів;
- нарахування пені;
- стягнення неустойки;
- відшкодування збитків;
- зниження обсягу закупівель;
- зменшення асортименту продукції постачальника;
- припинення співпраці.

Запропоновані нами рекомендації по розподіленню постачальників на три групи надійності та проведення аналізу постачальників за критеріями надійності допоможе визначити, які постачальники порушують договірні зобов'язання. Проведення моніторингу виконання договірних зобов'язань дозволить компанії своєчасно реагувати на відхилення постачальників і вживати заходів щодо них.

ВИСНОВКИ

Отже, проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Закупівельна діяльність є одним із ключових питань торговельного бізнесу, оскільки дійсно закладає підґрунтя усіх показників господарювання. У разі неспроможності або несумлінності постачальника у підприємства можуть мати місце зриви у виконанні комерційних програм або ж прямі фінансові втрати. І навпаки: надійний постачальник – гарантія успіху. Відповідність обсягу надходження товарів товарним потребам оптового підприємства безпосередньо впливає й на якість обслуговування роздрібної торговельної мережі. Тому, лише раціональна організація господарських зв'язків та оперативний контроль допоможе підприємству досягти поставлених цілей.
2. Керівництво ПрАТ «Нова лінія» веде активну роботу з модернізації закупівельної діяльності компанії. Але, на підприємстві немає ніякого документа або регламенту, який би дозволив структурувати цю сферу. Компанія застосовує централізовану доставку і шукає постачальників не тільки з інших регіонів, а і переходить на прямі закупівлі у виробників. Цим значно збільшує товарообіг і асортимент товарів.
3. Повнота і стабільність асортименту товарів, пропонованих суб'єктами роздрібної торгівлі покупцям, а значить і ступінь задоволення їх попиту; величина товарних запасів; оборотність товарів та інші показники роботи торгових підприємств багато в чому залежать від організації закупівельної діяльності. Отже, раціонально організована закупівля товарів робить позитивний вплив на асортимент товарів і на економічну ефективність діяльності роздрібних торговельних підприємств загалом.
4. Раціонально використовувати збалансований варіант побудови системи закупівель. По суті це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями, спосіб скерувати діяльність усієї компанії (або групи) на їх досягнення. На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через так звані ключові показники ефективності,

вони є вимірниками досягнення мети, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті збалансована система показників є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління. Перевага такої системи полягає в тому, що, наприклад, ПрАТ «Нова лінія», яка впровадить цю систему, отримає у результаті «систему координат» дій відповідно до стратегії на будь-яких рівнях управління і пов’язує різні функціональні сфери як, наприклад, управління персоналом, фінанси, інформаційні технології. Неправильно розглядати цю систему однобічно, з позиції якої-небудь функціональної сфери. Такі спроби роблять украй скрутним успіх застосування і дискредитують концепцію.

5. Застосування заходів економічної відповідальності за недотримання умов поставки до постачальників компанії посприяє виконанню відповідних договірних зобов'язань. В якості конкретних заходів економічної відповідальності можна виділити: введення штрафів; нарахування пені; стягнення неустойки; відшкодування збитків; зниження обсягу закупівель; зменшення асортименту продукції постачальника; припинення співпраці. Запропоновані нами рекомендації по розподіленню постачальників на три групи надійності та проведення аналізу постачальників за критеріями надійності допоможе визначити, які постачальники порушують договірні зобов'язання. Проведення моніторингу виконання договірних зобов'язань дозволить компанії своєчасно реагувати на відхилення постачальників і вживати заходів щодо них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров С.Л. Управление закупками и процессами, переданными на сторону // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 4. – С. 30–34.
2. Алесинская, Т.В. Проектирование складов: учеб. пособие / Т.В. Алесинская. – М.: Академия, 2014. – 325 с.
3. Аникин, Б.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М.: Проспект, 2013. – 344 с.
4. Ардатова, М.М. Логистика в вопросах и ответах: учеб. пособие / М.М. Ардатова. – М.: Проспект, 2012. – 272 с.
5. Балабанова, Л.В. Маркетинг : підручник / Балабанова Л.В. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2002. – 562 с.
6. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учеб. пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 109 с.
7. Бузукова, Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2015. – 432 с.
8. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов на Дону: Феникс, 2015. – 365 с.
9. Вавилов В. Стратегии, которые помогают выйти из кризиса победителем: опыт зарубежных компаний / В. Вавилов // Генеральный директор. – 2011. – № 7. – С. 62–66.
10. Войткевич, Н.И. Распределительная логистика и конкурентоспособность систем сбыта товаров: монография / Н.И. Войткевич. – М.: Креативная экономика, 2015. – 148 с.
11. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – 20-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 420 с.
12. Голиков, Е А. Основы логистики и бизнес-логистики: монография. – М: Изд-во Рос. экон. акад., 2013. – 488 с.

13. Голов, Р.С. Экономика и управление на предприятии: учебник для бакалавров / Р.С. Голов, А.П. Агарков, В.Ю. Теплышев, Е.А. Ерохина. − М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. − 400 с.
14. Гончаров, П.П. Основы логистики: учеб. пособие / П.П. Гончаров. – Оренбург: Издат. центр ОГАУ, 2015. – 201 с.
15. Горянинская О. А. Трансформация отношений товаропроизводителей и ритейлеров в системе товародвижения / О. А. Горянинская // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12. – С. 128-131.
16. Дудар Т. Г., Волошин Р.В. Основи логістики:. навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
17. Жарлінська Р. Г. Сутність закупівель товарів: теоретичний аспект // Наукові конференції. URL: http://intkonf.org/ken-zharlinska-r-g-bondar-i-b-sutnist-zakupivel-tovariv-teoretichniy-aspekt/.
18. Зергман, П.Н. Практика управления товарными запасами / П.Н. Зергман. – М.: Дело, 2016. – 315 с.
19. Ермолина, Л.В. Процессно-ориентированный менеджмент в процессе управления предприятием / Л.В. Ермолина // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 4 (10). – С. 64-66.
20. Калянов, Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов: учеб. пособие / Г.Н. Калянов. – М.: СИНТЕГ, 2014. – 184 с.
21. Каплан Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 304 с.
22. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук . Київ. : КНТЕУ, 2009. 24 с.
23. Корольчук О. Оптимізація комерційних зв'язків торговельного підприємства / Корольчук О., Черепов В. // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2011. – № 2. – С. 15-16.

24. Копнов В.А. Управление качеством госзакупок и качество жизни // Технологии качества жизни. – 2003. – 3(1). – С. 84–88.
25. Косолапов, О.Ю. Политика продаж компании: для чего она необходима и какие элементы должна содержать / О.Ю. Косолапов // Управление продажами. – 2015. – № 2. – С. 76-83.
26. Костоглодов, Д.Д. Распределительная логистика: учеб. пособие / Д.Д. Костоглодов. – Ростов на Дону: Экспертное бюро, 2015. – 201 с.
27. Крикавський Є. В. Логістка для економістів: підручник / Є. В. Крикавський – Л. : ДУ «Львів політехніка», 2004.−448с.
28. Кузнецов К. В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. Санкт-Петербург. : Питер, 2005. 227 с.
29. Кучерявенко С.С. Механизмы управления качеством работы поставщиков на основе балльных оценок // Управление большими системами: Сб. трудов. – Самара: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН. – 2003. – № 5. – С. 96–101.
30. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / Кеннет Лайсонс, Майкл Джиллингем. – М. : Инфра-М, 2005. – 798 с.
31. Лебедев, Ю.Г. Логистика. Теория гармонизированных цепей поставок: учеб. пособие / Ю.Г. Лебедев. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2014. – 286 с.
32. Лифиц, И. М., Жукова Ф.А., Николаева М.А. Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата. Москва. : Юрайт, 2014. 405 с.
33. Маликов О. Б. Складская и транспортная логистика в цепях поставок : для бакалавров и специалистов: учебное пособие / О. Б. Маликов. – Санкт–Петербург и др. : Питер, 2015. – 398 с.
34. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Чумак Г.М. Логістика : конспект лекцій у схемах для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства". Харків. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 127 с.
35. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика;

Вінницький національний технічний ун–т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2007. – 164 с.

36. Новиков О.А. Производственно-коммерческая логистика: учеб. пособие / О.А. Новиков. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 2015. – 170 с.
37. Родников А. Н. Логистика: терминологический словарь / А. Н. Родников. – М. : ИНФРА–М, 2000. – 352 с.
38. Пирожник А.С. Управление закупками и аутсорсинговыми услугами // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 1. – С. 38–41.
39. Плоткин, Б.К. Введение в коммерцию и коммерческую логистику: учеб. пособие / Б.К. Плоткин. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург, ун-та экономики и финансов, 2015. – 202 с.
40. Сергеев В. И. Логистика снабжения : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. – 2–е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 524 с.
41. Сичов Н. Г. Виробничий менеджмент: тексти лекцій. Лекція 18 – Управління матеріально–технічним постачанням і збутом продукції в ринкових умовах / Н. Г. Сичов – Мн.: НО ТОВ «БІП–С», 2002. – С.52–58.
42. Тарасюк, Г.М. Планування комерційної діяльності. навч. посіб. / Тарасюк Г.М. – К.: Каравела, 2005. – 400с.
43. Ткаченко Н. Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель . Фінанси України. 2009. № 8. с. 82–88.
44. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / под ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 560 с.
45. Хорват П. Сбалансированная система показателей управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 109–113.
46. Ястремської О. М. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання / О. М.

Ястремська, К. В. Мельникова, Т. О. Колодізєва, О. В. Авраменко та ін. ; за 171 заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М. – Х. : ХНЕУ ім. С Кузнеця, 2015. – 272 с.

47. APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions / Eleventh Edition. – The Association for Operation Management, 2005. – P.88.
48. Bucur-Marcu H. Defence Management: An Introduction // Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. 2009. URL: http://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_ final.pdf.
49. BS EN ISO 9001:2008:E. Quality Management Systems — Requirements. Fourth Edition. – 2008-11-25. – Brussels: Managemant Centre: rue de Stassart, 36.
50. BS EN ISO 9000:2005. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 3rd ed. 2005-12-15. – Brussels: Managemant Centre: rue de Stassart, 36.
51. Cavinato J.L. The purchasing handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional, USA, McGraw-Hill Companies, Inc, 2000. – V. 3. – Pp. 375–398.
52. Hillmer S., Karney D. In support of the assumptions at the foundation of Deming's management theory // Journal of Quality Management. – 2001. – V. 6. – Pp. 371–400.
53. Juran J.M. Strategic Quality Management. — Juran's Quality Control Handbook, chapter 6. – NY: McGraw-Hill, Inc, 1992.
54. Powell T.C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study // Strategic Management Journal. – 1995. – V. 16. – Pp. 15–37.

Додаток А

Підходи до визначення сутності «закупівельна діяльність»

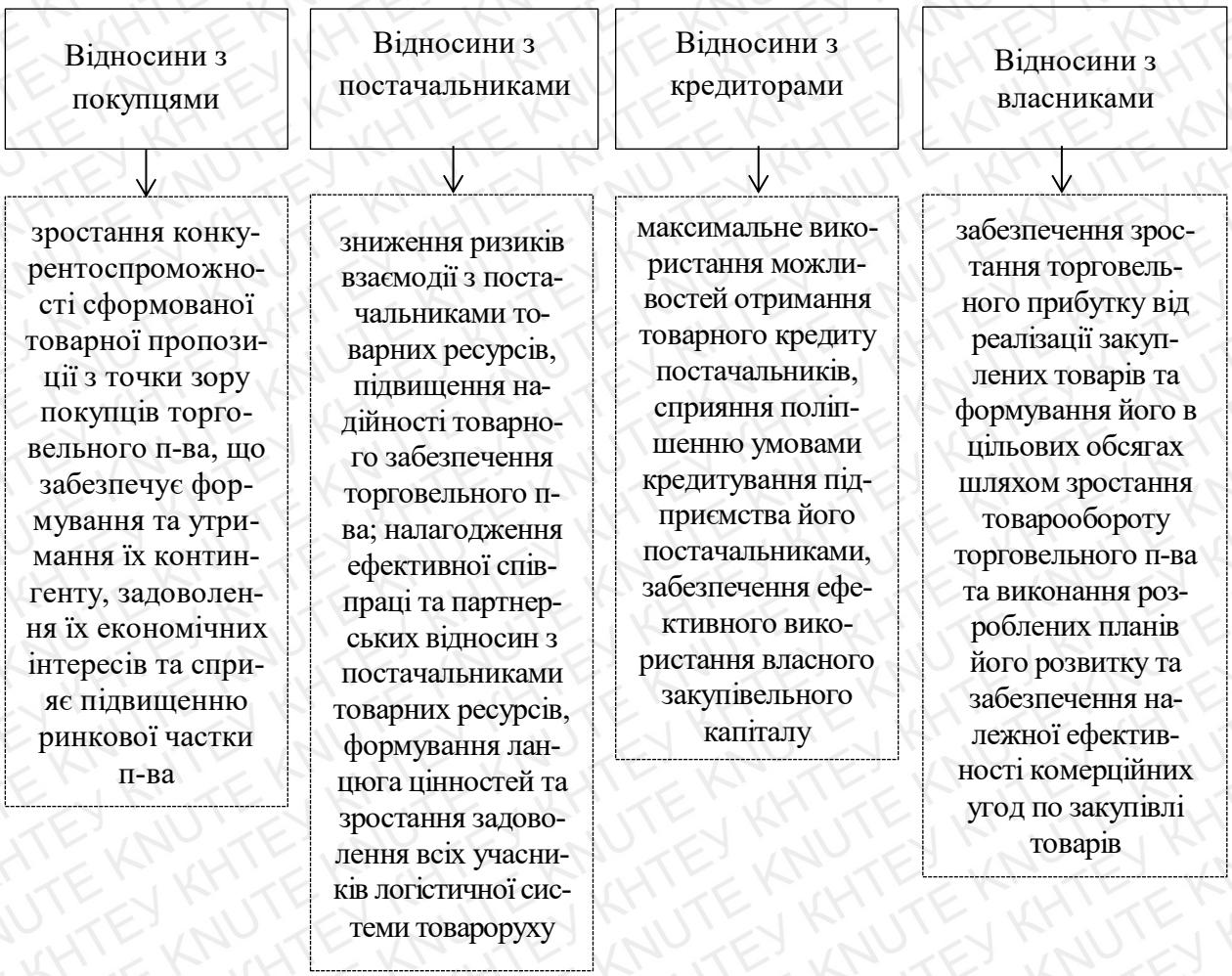
Автор, джерело	Визначення поняття
Ліфіц І. М., Жукова Ф. А., Николаева М. А. [17, с. 301]	Закупівельну діяльність як діяльність з придбання товару у товаровиробника (постачальника) або оптового продавця з метою його подальшого продажу на ринку.
Букур-Марку Г. [48, с.153]	Закупівельна діяльність – це процес, спрямований на придбання у зовнішніх організацій необхідного обладнання або послуг та їх використання з метою досягнення необхідних спроможностей.
Дудар Т. Г., Волошин Р. В. [16, с. 60]	Закупівельна діяльність - це функція, яка виділяється підприємством, що споживає товар і являє собою процес управління вхідними матеріальними потоками з метою задоволення потреб виробництва в матеріалах потрібної якості по мінімальних цінах.
Матвієнко-Біляєва Г. Л., Чумак Г. М. [34, с. 42]	Закупівельна діяльність – це операційний ресурс, за допомогою якого предмети постачання трансформуються в готову продукцію, задовольняючу вимоги кінцевих споживачів.
Ткаченко Н., Уманців Ю. [36, с. 83]	Закупівельна діяльність – це сукупність практичних методів та прийомів, що допомагають максимально забезпечити інтереси замовника при проведенні закупівельної кампанії за допомогою конкурсних торгів.
Коноваленко В. М. [43, с.6]	Закупівельна діяльність як сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів з метою їхнього наступного ефективного перепродажу для задоволення потреб його покупців та економічних інтересів торговельного підприємства.
Лігоненко Л. О. [28, с. 182]	Закупівельна діяльність є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства, оскільки саме в процесі її здійснення закладається підґрунтя його фінансових результатів, ефективності та конкурентоспроможності.
Ніколаєнко І.В. [22, с.14]	Під закупівлями розуміється придбання товарів і послуг. Вони, таким чином, є частиною виробничих функцій поряд із внутрішньою виробничою діяльністю, збутом, фінансуванням і керуванням. Отже, правильно організовані закупівлі товарів є важливою умовою для нормального функціонування підприємства та виконання планових завдань.

Додаток Б

Основні визначення поняття «постачання» та «постачальницька діяльність»

Визначення	Автори, джерело
Закупівлі / Управління закупівлями – термін, використовуваний у промисловості та менеджменті, для позначення функції та відповідальності за забезпечення матеріалами, продуктами, послугами	APICS Dictionary [47]
Постачання – процес матеріально-технічного забезпечення виробництва, включаючи закупівлю сировини і матеріалів, мобілізацію внутрішніх резервів, у тому числі невикористаних запасів тощо	Родніков А. Н.[37]
Постачання – це взаємопов'язані бізнес-функції, які включають планування, закупівлі, управління запасами, транспортування, отримання, вхідний контроль і управління відходами	Крікавський Є. В. [27]
Постачальницька діяльність – це діяльність, що включає в себе процедури закупівлі, доставки, приймання, зберігання та передпродажної підготовки продукції	Сичов Н. Г. [41]
Постачання – це процес, виконуваний організаційною одиницею фокусної компанії або частиною інтегрованого ланцюга постачань, які відповідають за отримання предметів постачання необхідної якості, у необхідній кількості, в потрібний час і за прийнятною ціною, а також за управління постачальниками, тим самим роблячи свій внесок у конкурентну перевагу та реалізацію корпоративної стратегії ланцюгу постачань	Лайсонс Дж. Джиллінгем М. [30]
Логістика постачання – це система планування, організації й контролювання ефективних витрат та інформаційного забезпечення процесу створення, переміщення і зберігання матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів	Мороз О. В. [35]
Постачальницька діяльність – це процес переміщення сировини і матеріалів від постачальників до підприємства з метою стабільної підтримки його матеріально-технічного забезпечення та підготовки ресурсів до виробничого споживання	Мельникова К. В. Колодізєва Т. О. Авраменко О. В. [46]

Додаток В



Основоположні цілі управління закупівельною діяльністю

Додаток Г

Показники оцінювання закупівельної діяльності торговельного підприємства

Інфо. забезп.	Площина оцінювання		
	Результативність	*Ефективність*	Якість організації
Експрес–діагностика	►ступінь досягнення цільового товарообороту, обсягу закупівлі товару, комерційного доходу, прибутку від реалізації, абсолютний та відносний приріст товарообороту; ►абсолютний та відносний приріст 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.	►*обсяг товарообороту на одиницю витрат обігу;* ►*коефіцієнт доданої вартості;* ►*дохідність та рентабельність витрат обігу;* ►*доходність власних оборотних коштів, які використовуються для фінансування закупівель (ВОКЗ);* ►*оборотність ВОКЗ;* ►*рентабельність ВОКЗ.*	
Фундаментальна діагностика	►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.	►*обсяг закупівель на одиницю витрат на здійснення закупівельної діяльності (ВЗЗД);* ►*обсяг товарообороту на одиницю ВЗЗД;* ►*дохідність ВЗЗД;* ►*рентабельність ВЗЗД;* ►*коефіцієнт ефективності залучення комерційного кредиту.*	►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.

Додаток Д

Система показників оцінки ефективності закупівельної роботи

Назва коефіцієнту	Алгоритм розрахунку коефіцієнту
НАДІЙНІСТЬ	
K_1^R- коефіцієнт виконання поставок у термін	кількість поставок, що були виконані у термін до всієї сукупності поставок
K_2^R- середній термін тривалості доставки	середня за аналізований період кількість днів з моменту оформлення запиту до моменту постачання товару до максимальної кількості днів постачання товару аналізованим постачальником за період
K_3^R- коефіцієнт зриву поставок	кількість поставок, що не відбулися з вини постачальника до загальної кількості поставок
K_4^R- коефіцієнт пошкодження продукції при доставці з вини постачальника	кількість розрахункових одиниць товару, що були доставлені із ушкодженням з вини постачальника до загальної кількості розрахункових одиниць товару
K_5^R- коефіцієнт брендування товарів	кількість товарних марок, підтримка бренду яких регулярно проводиться за кошт постачальника до загальної кількості товарних марок, що закуповується роздрібним підприємством в аналізованого постачальника
K_6^R- коефіцієнт промотування товарів	кількість товарних марок, по яких постачальником за розрахунковий період проводилися промоутерські акції на торговельній площині роздрібного підприємства до загальної кількості товарних марок, що закуповується роздрібним підприємством в аналізованого постачальника
ЕКОНОМІЧНІСТЬ	
K_1^E- коефіцієнт комплексності постачання	кількість товарних одиниць з певної товарної групи, які можливо було закупити та які закуповувалися в аналізованого постачальника до всіх товарних одиниць з певної товарної групи, представлених у торговельному залі роздрібного підприємства
K_2^E- коефіцієнт середньої за період доходності товарообороту в закупівельних цінах	розмір доходу від реалізації по товарах, що закуповувалися в аналізованого постачальника до товарообороту в закупівельних цінах по відповідних товарах
K_3^E- знижковий коефіцієнт	розмір доходу від реалізації по товарах, що закуповувалися в аналізованого постачальника до товарообороту в закупівельних цінах по відповідних товарах
K_4^E- знижковий коефіцієнт	кількість розрахункових одиниць товару, що за розрахунковий період постачалися на умовах надання знижки будь-якого типу до загальної кількості товарів, отриманих від аналізованого постачальника
K_5^E- коефіцієнт можливості отримання товару в кредит	кількість розрахункових одиниць товару до всієї сукупності поставок даного товару
K_6^E- коефіцієнт кількості розрахункових одиниць товару, що постачаються на умовах передплати	кількість розрахункових одиниць товару на умовах передплати до загальної кількості розрахункових одиниць товару

Додаток Е

	Постачальник:		
	Поштова адреса:		
	Номенклатура товарів:		
	Період, що оцінюється:		
№ п/п	Параметри оцінювання	Значення показника	Оцінка
	Якість товарів		
1	кількість товарів		
2	кількість неякісних товарів		
3	кількість актів про невідповідність		
4	кількість рекламацій від споживачів		
5	стан системи якості		
	Поставка		
6	термін поставки		
7	Укомплектованість		
8	умови платежів		
9	дебіторська заборгованість (UAH)		
10	кредиторська заборгованість		
11	ефективність роботи з постачальником		
	Рейтинг постачальника у балах		

Додаток Ж

Рис. Організаційна структура ПрАт «Нова лінія»

Додаток З

Функції фахівців відділу закупівель ПрАТ «Нова лінія»

Посада	Функції
Керівник відділу	- здійснення загального керівництва відділом; - організація систематизованого управління технічними і матеріально-постачальними заходами по матеріально-технічному забезпеченню всіх служб.
Заступник керівника відділу	- організація роботи з логістичного забезпечення; - виконання та контроль за процесом на конкретній ділянці роботи відділу, включаючи відстеження змін нормативно-законодавчої бази, екон. ситуації в обл. логістики; - навчання співробітників на ввіреній йому ділянці роботи.
Провідний спеціаліст	- діловодство і контроль правильності і своєчасність та розміщення замовлень, відповідність їх відкритим в авіаційному напрямку проектам; - контроль за своєчасністю доставки матеріальних цінностей від постачальників; - навчання нових співробітників відділу.
Керівник групи складського обліку	- керівництво справами по прийому, зберігання та відпуску товарно-матеріальних цінностей на складі; - забезпечення секретності складованих товарно-матеріальних цінностей; - дотримання режимів зберігання, ведення обліку складських операцій; - організація навчання працівників групи складського обліку, контроль за їх роботою.
Спеціаліст	- отримання і обробка заявок на закупівлю матеріалів і комплектуючих виробів; - розміщення замовлень у постачальників з урахуванням вимог до якості продукції, що поставляється; - обробка отриманих рахунків від постачальників, товарів і послуг; - пред'явлення претензії постачальникам.
Провідний експедитор	- безпосередньо здійснення доставки товарно-матеріальних цінностей, документів на ввіреному йому транспортному засобі; - прийняття вантажів зі складів постачальників відповідно до супровідних документів.
Експедитор	- розміщення заявок у постачальника послуг з перевезення на відправку і доставку товарно-матеріальних цінностей; - прийняття вантажів зі складів постачальників; - доставка документів.
Працівник складу	- здійснення приймання вантажів по кількості і якості; - повідомлення про її результати менеджеру складу; - участь у проведенні інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей.

Джерело: складено автором

Додаток И

Документи для планування закупівель на ПрАТ «Нова лінія»

Підрозділ	Отримує		Передає	
	Найменування документу	Періодичність	Найменування документу	Періодичність
Відділ бухгалтерського обліку	-	-	Первинні документи	У відповідності з документообігом
	Первинні документи (на придбання товару у постачальника)	У відповідності з документообігом	-	-
Планово-економічний відділ	Бюджетні замовлення	Щомісяця	Затверджений бюджет	Щомісяця
	Розпорядження з приводу проплат	У відповідності з графіком платежів	Довідки по рентабельності діяльності	По мірі виконання
	-	-	Інформація про надходження, переказ грошо-вих засобів;про дебіторську, кредиторську заборгованість	По надходженню відповідної інформації; щомісяця
Відділ роздрібної торгівлі	-	-	План реалізації товарів	Щоквартально, щомісяця
	План необхідних закупівель на основі реалізації	Щоквартально, щомісяця	Замовлення на подальшу реалізацію	По мірі виконання
Складська служба	-	-	Інформація про товарні залишки, неліквідний товар	Щомісяця

Джерело: складено автором на основі стажування на ПрАТ «Нова лінія»

Додаток К

	КОДИ
Дата(рік, місяць, число)	2017 | 01 | 01
за ЄДРПОУ	30728887

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "НОВА ЛІНІЯ"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2016 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3869865	3287945
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2846454)	(2258791)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: Прибуток	2090	1023411	1029154
Збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	56825	35425
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(75773)	(71029)
Витрати на збут	2150	(824847)	(686129)
Інші операційні витрати	2180	(9617)	(24170)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	(0)	(0)
сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	169999	283251
Збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	17846	844
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(1222)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(17229)	(345)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	170616	282528
Збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31018	51072
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: Прибуток	2350	139598	231456
Збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**139598**	**231456**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	44930	27658
Витрати на оплату праці	2505	317399	260623
Відрахування на соціальні заходи	2510	69604	79421
Амортизація	2515	87503	90596
Інші операційні витрати	2520	394113	324680
Разом	**2550**	**913549**	**782978**

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки д/н

Керівник Ковтун П.О.

Головний бухгалтер Тучак О.С.

Додаток Л

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2018	01	01
за ЄДРПОУ	30728887		

Підприємство Приватне акціонерне товариство "НОВА ЛІНІЯ"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 583 038	3 869 865
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(3 308 964)	(2 846 454)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	1 274 074	1 023 411
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	22 440	56 825
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(95 334)	(75 773)
Витрати на збут	2150	(994 431)	(824 847)
Інші операційні витрати	2180	(12 028)	(9 617)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	194 721	169 999
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	284	17 846
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(53)	(17 229)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	

ЗГІДНО З ОРИГІНАЛОМ

Директор Гребінніченко В. І.

15.05.18

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	194 952	170 616
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(35 284)	(31 018)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	159 668	139 598
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	159 668	139 598

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	49 523	44 930
Витрати на оплату праці	2505	459 909	317 399
Відрахування на соціальні заходи	2510	100 340	69 604
Амортизація	2515	90 383	87 503
Інші операційні витрати	2520	405 920	394 113
Разом	**2550**	1 106 075	913 549

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник ЕЦП Ковтун П.О. Ковтун Петро Олександрович

Головний бухгалтер ЕЦП Тучак О.С. Тучак Ольга Степанівна

Електронний цифровий підпис ЕЦП

Україна Приватне товариство м. Київ №6 «НОВА ЛІНІЯ» Ідентифікаційний код 30728687

ЗГІДНО З ОРИГІНАЛОМ

Директор Гребінніченко Т. Ю.

15.05.18

Додаток М

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2019	01	01
Підприємство Приватне акціонерне товариство "НОВА ЛІНІЯ"	за ЄДРПОУ	30728887		
(найменування)				

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 029 564	4 583 038
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(3 611 212)	(3 308 964)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	1 418 352	1 274 074
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	24 336	22 440
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(110 883)	(95 334)
Витрати на збут	2150	(1 150 121)	(994 431)
Інші операційні витрати	2180	(15 668)	(12 028)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	166 016	194 721
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	1 449	284
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(111)	(53)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	167 354	194 952
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(30 285)	(35 284)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	137 069	159 668
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	137 069	159 668

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	52 060	49 523
Витрати на оплату праці	2505	570 994	459 909
Відрахування на соціальні заходи	2510	125 682	100 340
Амортизація	2515	92 927	90 383
Інші операційні витрати	2520	439 670	405 920
Разом	**2550**	1 281 333	1 106 075

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Електронний підпис ЕП

Керівник ЕП Ковтун П.О. Ковтун Петро Олександрович

Головний бухгалтер ЕП Тучак О.С. Тучак Ольга Степанівна

Додаток Н

ДОГОВІР №211220
надання послуг по організації просування товарів (торгової марки)

м. Київ **30 грудня 2014 року**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К», в особі генерального директора **Михайлишина Петра Йосиповича**, що діє на підставі Статуту, надалі **"Виконавець"**, з однієї сторони, та **Товариство з обмеженою відповідальністю «ГЕРА-ГЕТЕРА»**, в особі директора **Тимченко Юлії Юріївни**, що діє на підставі статуту, надалі **"Замовник"**, з другої сторони, при спільному вживанні Сторони, уклали даний Договір надання послуг по організації просування товарів (торгової марки) (далі – Договір) про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. З метою подальшого просування та збільшення обсягів продажу товарів, що поставляються Замовником за договорами поставки між Замовником та Виконавцем, Виконавець надає Замовнику інформаційні, маркетингові та інші послуги.

1.2. Предметом даного Договору є надання Виконавцем послуг щодо просування товару (торгової марки) в регіонах України на умовах, передбачених Договором.

1.3. Послуги щодо просування товару (торгової марки) передбачають надання наступної консультаційної інформації:

1.3.1. Розміщення товару на окремих стелажах та площадках Виконавця;

1.3.2. Формування Виконавцем споживчого кошику покупця поденно;

1.3.3. Проведення інформаційного обслуговування товарів, які постачаються Замовником, та цільового опитування клієнтів, як фактичних так і потенційних;

1.3.4. Інформування щодо залишку товарів на стелажах гіпермаркету;

1.3.5. Надання інформації Замовнику стосовно періодів проведення рекламних заходів всередині гіпермаркетів Виконавця та інформування про зміну попиту на товари, що постачаються Замовником;

1.3.6. Проведення аналізу рекламно-інформаційної продукції за аналогічними видами продукції;

1.3.7. Проведення аналізу результатів маркетингових досліджень, формування висновків і рекомендацій.

1.4. Вся консультаційна інформація надається Виконавцем Замовнику в усній формі, або в іншій формі, погодженій Сторонами.

1.5. Виконавець може надавати Замовнику інші додаткові послуги за письмовим погодженням з останнім, що оформлюється у вигляді додаткової угоди до Договору.

1.6. Надання послуг за цим Договором підтверджується актом прийому-передачі послуг та звітом, які оформлюються Виконавцем та підписуються сторонами протягом 5 робочих днів від дати оформлення.

2. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ВИКОНАВЦЯ

2.1. Виконавець зобов'язується:

2.1.1. Належно виконувати умови Договору;

2.1.2. Надавати обумовлені Договором послуги у розумні строки, що забезпечують Замовника можливістю реагувати на зміну попиту;

2.1.3. Не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію іншої Сторони, яка стала відома в результаті виконання Договору.

2.2. При виконанні зазначених у Договорі обов'язків, Виконавець керується чинним законодавством України, Договором, інтересами Замовника.

2.3. Виконавець має право:

2.3.1. Вимагати від Замовника надання матеріалів, документів, інформації, що необхідні йому для виконання умов Договору.

3. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ЗАМОВНИКА

3.1. Замовник зобов'язується:

3.1.1. Своєчасно забезпечувати Виконавця всім необхідним для виконання його зобов'язань, передбачених Договором, у тому числі необхідними документами, матеріалами, інформацією;

3.1.2. Своєчасно оплачувати послуги Виконавця відповідно до вимог, встановлених Договором;

3.1.3. Належним чином виконувати умови Договору;

3.1.4. Не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію іншої Сторони, яка стала відома в результаті виконання Договору.

3.2. Замовник має право:

3.2.1. Вимагати від Виконавця належного виконання послуг.

Виконавець _____ П.Й. Михайлишин

Замовник _____ Тимченко Ю.Ю.

ДОДАТОК Н *(продовження)*

4. ПОРЯДОК ОПЛАТИ ПОСЛУГ ВИКОНАВЦЯ

4.1. Розмір оплати за послуги по організації просування товару (торгової марки), яку Замовник зобов'язаний сплатити Виконавцеві, складає:

4.1.1. за надання послуг за п.п. 1.3.1. – 1.3.5. - **4 (чотири) %** з урахуванням ПДВ від суми реалізованого товару, поставленого за договором поставки №211120 від 30.12.2014р. між Замовником та Виконавцем, за кожний квартал;

4.1.2. за надання послуг за п.п. 1.3.6. – 1.3.7. - **2 (два) %** з урахуванням ПДВ від суми реалізованого товару, поставленого за договором поставки №211120 від 30.12.2014р. між Замовником та Виконавцем, за кожний місяць. У випадку, якщо сума, що підлягає до сплати за відповідний звітний місяць не перевищує 50 000,00 (п'ятдесят тисяч гривень), то дана сума переноситься до сплати на наступний місяць та сплачуються разом з сумою, що підлягає до сплати в наступний звітний період, але не рідше ніж один раз на квартал.

4.2. В разі поставки Замовником протягом календарного року товару на загальну суму **0 (нуль)** грн. з урахуванням ПДВ, розмір додаткової оплати за надані послуги по організації просування товару (торгової марки) складає **0 (нуль) %** з урахуванням ПДВ від суми реалізованого товару Замовника за договором поставки №211120 від 30.12.2014р. між Замовником та Виконавцем за календарний рік.

4.3. Замовник додатково оплачує Виконавцю послуги по організації просування товару (торгової марки) в асортименті, який не реалізовувався через мережу гіпермаркетів Виконавця протягом останнього року (нові асортиментні позиції), в розмірі **0 (нуль) %** з урахуванням ПДВ від суми реалізованого Виконавцем такого асортименту товару, поставленого Замовником за договором поставки №211120 від 30.12.2014р. між Замовником та Виконавцем за кожний квартал.

Додаткова оплата послуг по організації просування товару (торгової марки) за нові асортиментні позиції нараховується щоквартально (додатково до основної суми оплати за послуги) протягом 6 календарних місяців з дати здійснення першої поставки Товару такої нової асортиментної позиції.

4.4. Послуги, зазначені в пунктах 4.1.–4.3. Договору, сплачуються Замовником шляхом безготівкового переказу на поточний рахунок Виконавця, вказаний у рахунку, який виставляється Виконавцем за звітний період, не пізніше 10 календарних днів з дати виставлення такого рахунку.

4.5. Розмір додаткової оплати за послуги по організації просування товару (торгової марки), поставлених за договором поставки №211120 від 30.12.2014р., через кожний новий гіпермаркет Виконавця становить **0 (нуль) грн.** з урахуванням ПДВ з розрахунку за кожний окремий гіпермаркет. Послуги, зазначені в цьому пункті, сплачуються Замовником шляхом безготівкового переказу на поточний рахунок Виконавця, вказаний у рахунку не пізніше 10 календарних днів з дати виставлення такого рахунку.

4.6. Розмір додаткової оплати за послуги по організації просування товару (торгової марки), поставлених за договором поставки №211120 від 30.12.2014р., пов'язаних з реорганізацією, або зміною назви Замовника, становить 20 000,00 (Двадцять тисяч) грн. з урахуванням ПДВ та сплачуються Замовником шляхом безготівкового переказу на поточний рахунок Виконавця, вказаний у рахунку не пізніше 10 календарних днів з дати виставлення такого рахунку.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

5.1. За невиконання чи неналежне виконання обов'язків по Договору Сторони несуть відповідальність згідно чинного законодавства.

5.2. За прострочення в оплаті послуг Замовник виплачує Виконавцю за вимогою останнього пеню у розмірі подвійної облікової ставки НБУ, що діяла у період, за який сплачується пеня, від суми простроченого платежу за кожний день прострочення.

5.3. Сплата обумовлених санкцій не звільняє Сторони від виконання взятих на себе зобов'язань по Договору.

5.4. Сторони залишають за собою право не застосовувати штрафні санкції одна до одної.

5.5. У випадку, якщо діяння однієї із Сторін призвели до витоку конфіденційної інформації або інформації, що складає предмет комерційної таємниці іншої Сторони, то Сторона, що допустила такий витік, компенсує іншій Стороні збитки.

6. ПОРЯДОК ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

6.1. Усі спори або розбіжності, що виникають між Сторонами за Договором або в зв'язку з ним, вирішуються шляхом переговорів.

6.2. У випадку неможливості вирішення спорів шляхом переговорів, вони підлягають судовому розгляду у встановленому законодавством порядку.

7. ТЕРМІН ДІЇ ДОГОВОРУ

7.1. Договір вступає в дію з дати його укладання обома Сторонами і діє до 31 грудня 2017 року та автоматично (без укладання додаткової угоди) продовжує свою дію на наступний календарний рік, якщо за один місяць до зазначеної дати ні одна із Сторін не заявить про намір його розірвання.

Виконавець

_____ П.І.Михайлишин

Замовник

_____ Тимченко Ю.Ю.

ДОДАТОК Н *(продовження)*

8. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

8.1. Договір складено українською мовою у двох оригінальних примірниках, по одному для кожної із Сторін.

8.2. У випадках, не передбачених Договором, Сторони керуються чинним законодавством України.

8.3. Після підписання Договору, всі попередні переговори за ньому, листування, протоколи про наміри з питань, що так чи інакше стосуються даного Договору, втрачають юридичну силу.

8.4. Жодна із Сторін не має право передавати свої права і обов'язки по Договору третій стороні без письмової згоди на це другої Сторони.

9. СТАТУС ПЛАТНИКІВ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК

9.1. У відповідності до чинного законодавства:

9.1.1. Виконавець - ТОВ «Епіцентр К» має статус платника податку на прибуток на загальних засадах.

9.1.2. Замовник – ТОВ «ГЕРА-ГЕТЕРА» має статус платника податку на прибуток на загальних засадах.

9.2. Якщо одна з Сторін змінить статус платника податку під час дії Договору, вона зобов'язана негайно повідомити про такі зміни іншу Сторону.

10. РЕКВІЗИТИ СТОРІН

Виконавець	**Замовник**
ТОВ «Епіцентр К»	**ТОВ «ГЕРА-ГЕТЕРА»**
02139, м. Київ, вул. Братиславська, буд. 11 Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 32490244 п/р 26002000015670 в ПАТ «Укрсоцбанк» МФО 300023 п/р 2600715235 в «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ», МФО 300335 ІПН 324902426531 Свідоцтво платника ПДВ № 100334701 Тел./факс (044) 561-27-51, 561-27-91	Україна, Київ вул. Радунська 42/10, кв. 133 Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 39151358 р/р 260062066401 в ПАТ "Інтеграл-банк" МФО 320735 ІПН 391513526521 тел. 0939720318
Генеральний директор	**Директор**
_____ /П.Й. Михайлишин/	_____ /Тимченко Ю.Ю./

Виконавець _____ П.И.Михайлишин

Замовник _____ Тимченко Ю.Ю.