

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ «ТОВ РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ»

(за матеріалами «ТОВ РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ», м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи

Теліпайло Віталій Костянтинович

спеціальності 076

«Підприємництво торгівля та
біржова діяльність»

Спеціалізації «Організація
оптової та роздрібної торгівлі

Науковий керівник

Ільченко Наталія Борисівна

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми

Кавун-Мошковська О.О.

д.е.н., доц.

АНОТАЦІЯ

Управління взаємовідносинами із постачальниками (за матеріалами ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ», м. Київ). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціалізація «Організація оптової та роздрібної торгівлі» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2021.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам управління взаємовідносинами із постачальниками. Представлена робота дозволяє дослідити основні принципи та етапи управління взаємовідносинами, методи аналізу угод з постачальниками. Розкрито сутність понять «управління», проведено аналіз процесу управління взаємовідносин підприємства, проведена оцінка ефективності роботи з основними постачальниками на підприємстві. Визначено основні шляхи вдосконалення управління взаємовідносинами для досліджуваного підприємства.

Ключові слова: *управління, постачальники, асортимент, організація, торгове підприємство, план, взаємовідносини.*

ANNOTATION

Supplier Relationship Management (based on materials from ROCKET DELIVERY LLC, Kyiv). - Manuscript.

Graduation qualification work in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities", specialization "Organization of wholesale and retail trade" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to theoretical, methodical and practical aspects of supplier relationship management. The presented work allows to investigate the basic principles and stages of relationship management, methods of analysis of agreements with suppliers. The essence of the concepts of "management" is revealed, the analysis of process of management of mutual relations of the enterprise is carried out, the estimation of efficiency of work with the basic suppliers at the enterprise is carried out. The main ways to improve relationship management for the studied enterprise are identified.

Keywords: management, suppliers, range, organization, trading company, plan, relationships.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ І ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ».....	17
2.1.Аналіз системи управління взаємовідносинами із постачальниками торговельного підприємства ТОВ «Рокет Делівері».....	17
2.2. Оцінювання ефективності системи управління взаємовідносинами із постачальниками торговельного підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ» М.КИЇВ.....	33
3.1.Розробка плану підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері».....	33
3.2.Шляхи удосконалення системи управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері».....	40
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. Розвиток активних відносин між підприємцями та постачальниками досліджується та аналізується науковцями у своїх працях, а основною причиною є забезпечення ефективності функціонування підприємства. Потреба у формуванні довготривалих відносин із постачальниками виникає через необхідність підвищення ефективності функціонування, укладення партнерства дає можливість використовувати вміння та навички, ресурси інших підприємств. Такі зміни у сучасній економіці сприяють впровадженню у практику та розвиток теорії маркетингу відносин [1].

У сучасних умовах ринкових перетворень актуальним стає розвиток взаємодії підприємства зі своїми контрагентами, перш за все, споживачами й постачальниками, що визначають і формують системний базис нової, клієнтоорієнтованої економіки. Скрутне становище багатьох вітчизняних підприємств обумовлено невідповідністю маркетингової пропозиції підприємств очікуванням споживачів, незбалансованістю дій бізнес-партнерів, неефективністю маркетингових відносин. Тому за сучасних умов у вітчизняних підприємств існує необхідність пошуку і обґрунтування сучасних концептуальних положень і технологічних прийомів підвищення ефективності управління взаємовідносинами підприємств на основі комплексного, скоординованого підходу.

Визначальний вплив на характер даного дослідження зробили роботи, що розвивають теоретичні та прикладні аспекти маркетингу взаємодії, опубліковані вітчизняними вченими, які зробили найбільш значний внесок у розробку цієї проблеми або її окремих аспектів: Т. Амблер, Х. Анн Г. Л. Багієв, А. В. Балабаниць, Г. Н. Бикова, П. Гінстон, П. Діксон, З. О. Коваль, Ф. Котлер, В. М. Тарасевич, Й. Уїлсон, А. С. Шевченко, Н. І. Чухрай, Дж. О'шонессі, Дж. Еткінсон, та ін. У своїх працях ці автори охарактеризовували основні концепції та зміст управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами,

постачальниками, посередниками з позицій маркетингового менеджменту, логістики; визначали зміст, завдання та проблеми цих взаємозв'язків. Однак не повністю було висвітлено методичні підходи до оцінки рівня якості відносин і результативності процесу взаємодії підприємств із постачальниками. Не вирішеними залишаються проблеми подолання ризикових ситуацій у системі маркетингової взаємодії, створення ефективного механізму управління взаємовідносинами з постачальниками, вирішення яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління взаємовідносинами із постачальниками на прикладі досліджуваного підприємства ТОВ «Рокет Делівері».

Предметом дослідження є вирішення теоретичних проблем управління взаємовідносинами із постачальниками, як основи забезпечення ефективності функціонування підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення систем управління взаємовідносинами із постачальниками товарів у ТОВ «Рокет Делівері» м.Київ.

Відповідно поставленої мети було вирішено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні особливості і надати характеристику управління взаємовідносинами із постачальниками;
- провести аналіз системи управління взаємовідносинами із постачальниками торговельного підприємства ТОВ «Рокет Делівері»;
- провести оцінювання ефективності системи управління взаємовідносинами із постачальниками торговельного підприємства;
- розробити план підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері».

Методи дослідження: методи статистичного аналізу, метод оцінки, методи дедукції та індукції та метод порівняння (застосовувалися під час дослідження управління взаємовідносинами із постачальниками, та оцінювання показників фінансово-господарської діяльності); метод синтезу

та аналізу (для визначення особливостей методології аналізу логістичної діяльності); метод статистичного аналізу (оцінки загальної позиції підприємства на ринку та виявлення можливостей для його подальшого розвитку).

Інформаційну базу досліджень при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «Рокет Делівері».

Практична значущість дослідження полягає у тому що підприємство ТОВ «Рокет Делівері» може використати запропоновані заходи у власній діяльності, для подальшого розвитку і управління взаємовідносинами із постачальниками.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Підприємництво, торгівля та маркетинг: реалії, виклики, перспективи», яка відбулася 17.03.2021 в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Публікації за темою дослідження: Результати дослідження відображені в статті Теліпайло В. / В. Теліпайло// на тему: «Організація доставки» Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2021. – Ч. . – С.

Структура випускної кваліфікаційної роботи: робота викладена на ___ сторінках, складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків до них, загальних висновків та списку використаних джерел, який налічує ___ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ І ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Важливою умовою динамічного розвитку економіки і збалансованості попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг є встановлення раціональних взаємовідносин між суб'єктами ринку. Встановлення ефективних взаємовідносин між суб'єктами ринку – невід'ємний показник комерційної діяльності, що включає економічні, організаційно-правові, фінансові відносини між постачальниками і покупцями товарів.

Система управління взаємовідносинами характеризується упорядкованою сукупністю комерційних зв'язків суб'єктів ринку, притаманна певному рівневі розвитку виробничих і ринкових відносин, що склалися в суспільстві на певному етапі його розвитку. Вона відіграє надзвичайно важливе значення для підвищення ефективності народного господарства. Виробництво може тільки тоді безперервно розвиватися, коли його продукція вчасно реалізується і затрати матеріальних і трудових ресурсів у процесі виробництва одержують своє відшкодування. Реалізуючи товари споживачам, торгівля відшкодовує витрати суспільної праці на їх виробництво і створює умови для відновлення нового циклу виробництва.

Управління взаємовідносинами із постачальниками на думку Германчука А.М. передбачають систематичний підхід до оцінки внеску постачальників у функціонування суб'єкта господарювання в цілому. Це може допомогти визначити, які постачальники найкраще впливають на ефективність функціонування і провести аналіз ефективності діяльності кожного з них. Управління ланцюгами поставок використовує управління відносинами з постачальниками у закупівлях, операціях та управлінні проектами [4]

На думку Балабаниць А.В. управління відносинами з постачальниками допомагає розвивати позитивні стосунки з постачальниками та допомагає

керувати діяльністю, якою підприємство повинно займатися з кожним постачальником. Головною метою управління відносинами з постачальниками є поліпшення бізнес-процесів між сторонами. Спрощений підхід, підвищує ефективність як власної діяльності, так і для партнерів – постачальників. Даний процес може варіюватися в залежності від організації, основна увага приділяється розвитку взаємовигідних відносин з усіма партнерами – постачальниками, які вважаються стратегічно важливими для підприємства [2].

Взаємовідносини між суб'єктами ринку розрізняються за характером і метою, структурою, кількістю учасників, рівнем урегульованості відносин, строками дії, відомчою підпорядкованістю, формою укладання, класифікацію графічно зобразимо у рис. 1.1.

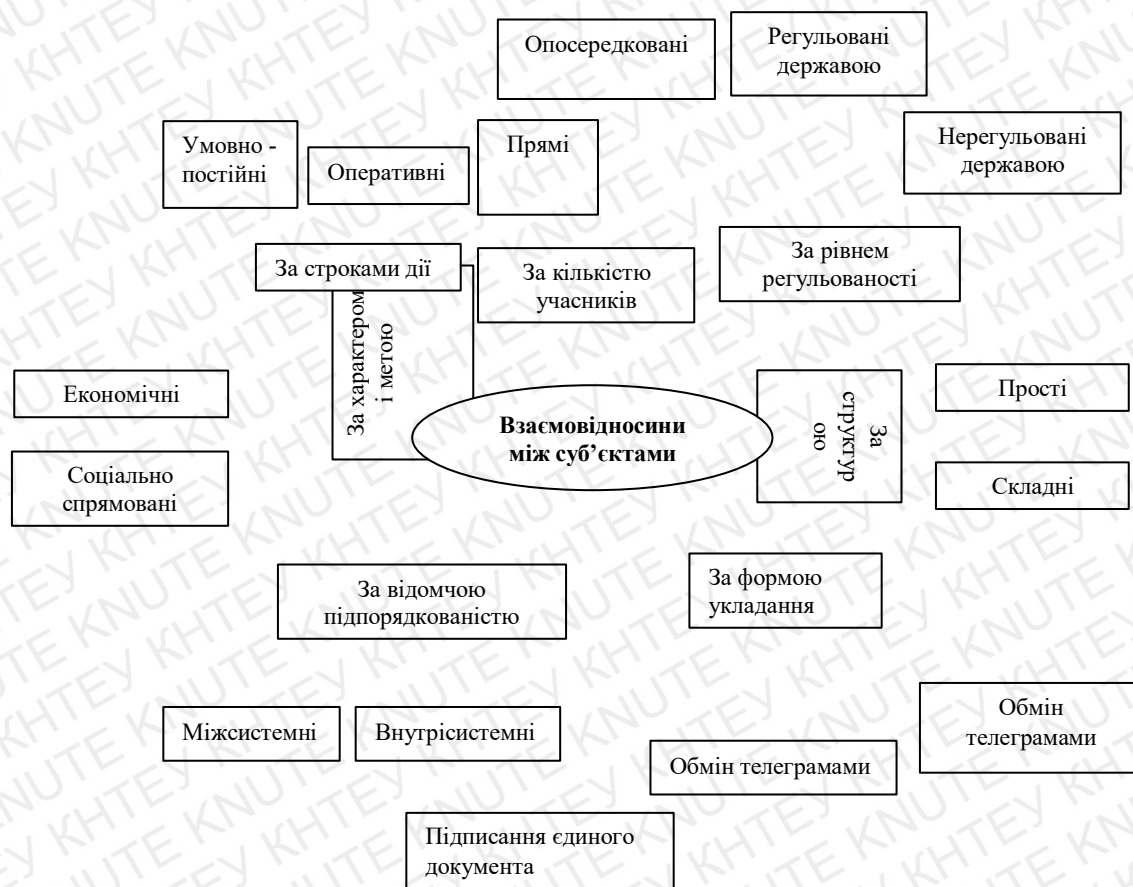


Рис. 1.1. Класифікаційна характеристика взаємовідносин між суб'єктами бізнесу

(складено автором на основі [7,8,9])

Приділимо увагу визначенню етапів створення системи ефективного управління взаємовідносинами із постачальниками на підприємствах [3]:

1. Необхідно провести дослідження ринку постачальників. На цьому етапі необхідно проаналізувати ринок постачальників, з якими функціонує підприємство та необхідно визначити потенційних постачальників для підприємства, тобто тих, хто надає товари та послуги, необхідні для постійного його функціонування. Необхідно працювати з різними типами постачальників - оптовими, дистриб'юторами, виробниками та міжнародними постачальниками. Кожен із них відіграє життєво важливу роль у діяльності підприємства.

2. Необхідно розробити стратегію співпраці із постачальниками. Варто пам'ятати, що всі постачальники є партнерами і вони є необхідними для будь-якого підприємства, на даному кроці потрібно забезпечити певну стратегію, що включатиме ефективні методи взаємодії з кожним учасником логістичного – підприємницького процесу на взаємовигідних умовах. Можна залучити, наприклад, стратегії SRM, що спрямовуються на співпрацю з постачальниками.

SRM є частиною загальної стратегії управління ланцюжком поставок, спрямований на оптимізацію ефективності таким чином, щоб це було вигідно для всіх сторін. SRM часто називають бізнес-еквівалентом управління взаємовідносинами з клієнтами або CRM. Вони пов'язані, тому що багато принципів, використовуваних в CRM, стерпні на відносини між постачальниками і покупцями.

Метою SRM є використання відносин з постачальниками для створення цінності і прибутковості для бізнесу. Якщо все зроблено правильно, управління взаємовідносинами з постачальниками може знизити оптові витрати, підвищити ефективність і усунути надмірність в ланцюжку поставок. Дані безпосередньо покажуть, чи вигідно працювати з постачальником за термінами, ціновою динамікою і якістю продукції [1].

Оптимізація практики управління ланцюгами постачання може значно скоротити витрати, пов'язані з встановленням взаємовідносин постачальниками.

Саме тому важливо вибудовувати довгострокову співпрацю. Постачальники отримують більш чітке уявлення про конкретні потреби компаній, з якими вони тісно співпрацюють, і це допомагає усунути затримки в логістиці. У разі виникнення проблем встановлення відносин може зробити їх усунення відносно безболісним процесом.

SRM допомагає компаніям визначити постачальників, які пропонують фіксовані ціни, що усуває проблеми з коливаннями вартості. Аналіз відносин з постачальниками і зосередження уваги на тих з них, які є найбільш вигідними, також може дати компаніям важелі для ведення переговорів про зниження витрат в обмін на більш тривалий термін контракту, більш високі рівні мінімальних замовлень і інші договірні моменти.

На більшості ринків у компаній є кілька постачальників, кожен з яких пропонує аналогічні продукти, ціни та послуги. У той час як SRM легко не застосовувати як практику тільки до великих компаній, SRM важливі для успіху малих і середніх підприємств [1].

Розроблення плану можливих ризиків, наприклад, підготовка іншого постачальника на випадок виникнення проблеми з основним постачальником, може допомогти запобігти виникненню проблеми з однією частиною вашого ланцюга постачання. Коли виникає проблема, необхідно скласти чіткий план того, як вирішити проблему та забезпечити її подальшу відсутність.

Сформуємо перелік основних питань для керівників підприємства, відповіді на які допоможуть ефективно взаємодіяти із партнерами та постачальниками в підприємницьких процесах (рис.1.2). Відповідь на дані запитання мають на меті забезпечити ефективне вирішення проблем з мінімальними порушеннями взаємовідносин із учасниками

підприємницького процесу в цілому.

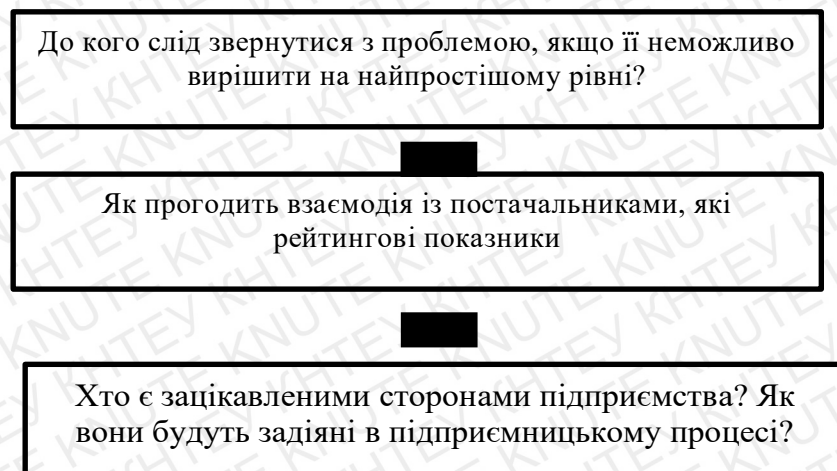


Рис.1.2. Перелік питань, що виникають під час ефективної взаємодії з постачальниками

(складено автором на основі аналізу [4])

Наступним кроком може стати концентрація уваги на встановленні контактів. Завжди постачальники мають кілька контактів у компанії. Закупівельний відділ оформлює контракти та проводить переговори, тоді як логістичний відділ та відділ забезпечення якості вирішують проблеми з доставкою та якістю, а інші бізнес-підрозділи займаються замовленням та доставкою за потреби. Замість того, щоб взаємодіяти з постачальниками через кілька напрямів у всій організації, централізація всього створює більш ефективну систему та формує довіру до постачальників.

У сфері взаємовідносин із постачальниками керівництво підприємств повинно передбачати, що технічне і якісне управління продукцією, виконання стратегії і концентрація виробничої мережі – важливі чинники в структурі постачання. Тому завдання топ-менеджменту полягає в об'єднанні найефективніших постачальників і компетентних працівників компанії в одну мережу.

Для того, щоб забезпечувати ефективність управління процесом постачання товарів повинно враховувати підходи до формування системи взаємодії із постачальниками (рис. 1.3).



Рис.1.3. Підходи до формування системи взаємодії із постачальниками
(складено автором на основі [10,11,12])

Оцінювання потенційних постачальників здійснюється шляхом [2, 13]:

- порівняння комерційних пропозицій (котирувальних цін);
- розміщення пробного (пілотного) замовлення;
- звернення до послуг спеціалізованих агентств і державних служб (зокрема, що надають довідки про закордонних постачальників);
- неформальній (особистісній) оцінці;

- регламентованої дистанційної оцінки;
- логістичного аудиту.

Структура витрат може змінюватися в залежності від джерел надходження товарів, але основу їх складають матеріальні витрати, витрати на оплату праці та обов'язкові платежі: матеріальні та прирівняні до них витрати по договору; витрати на оплату праці; обов'язкові платежі, (податки, мита) за договором [4].

Оскільки партнерство передбачає тривалі відносини, розраховані на перспективу і є надійним джерелом довгострокових конкурентних переваг, то можна погодитися з Германчук А. М. [4] і надалі говорити про стратегічне партнерство, яке, поряд з розглянутими вище характеристиками партнерства, передбачає також спільні інвестиції в реалізацію загальних проектів і проведення заходів, розподіл ризиків між учасниками партнерських відносин (табл. 1.1).

Тобто, стратегічне партнерство – це довгострокові відносини співробітництва в ланцюгах поставок, засновані на тісному взаємозв'язку, довірі, відкритому обміні інформацією й загальному несенні ризику між підприємствами з метою забезпечення більш високих результатів діяльності [6]. Основою стратегічного партнерства є використання переваг, пов'язаних з основною компетенцією кожного підприємства в ланцюжку поставок.

Таблиця 1.1

Переваги стратегічного партнерства в управлінні взаємовідносинами із постачальниками

Переваги для продавця	Переваги для покупця
<i>Загальні переваги</i>	
Стабільність, гарантована довгостроковими відносинами; велика частка розміщених замовлень; можливість планування та інвестування; робота з ключовими покупцями щодо конкретних продуктів та послуг; збільшення продажу без зростання накладних витрат на закупівельну діяльність	Гарантія якості; скорочення бази постачальників; гарантування довгостроковими угодами поставок; постачання «точно в строк»; підвищення якості

<i>Зниження витрат</i>	
Спільні програми зниження витрат; участь у проектах покупок; зниження запасів у покупців завдяки ефективному плануванню; покращення логістики; оптимізація бізнес-процесів	Програма зниження витрат; участь постачальників у нових проектах; зниження запасів; удосконалення логістичних процесів; зменшення кількості протермінованих замовлень
<i>Стратегічні переваги</i>	
Доступ до технологій покупця; спільне управління та вирішення проблем	Доступ до технологій постачальника; спільне управління та вирішення проблем

Джерело: складено автором на основі аналізу [6]

Отже, партнерські взаємовідносини передбачає взаємодію суб'єктів господарювання. Зазначимо, що якість взаємовідносин має безпосередній вплив на функціонування логістики підприємства в цілому і на рентабельність діяльності суб'єкта господарювання. При формуванні комерційних зв'язків на підприємстві варто враховувати, який рівень сервісу зможе отримати логістична система, завдяки збільшенню прибутковості або ж зменшенні витрат.

Розглянемо у табл. 1.2 основні критерії якості для забезпечення управління взаємовідносинами, що відіграють значну роль у формуванні конкурентної системи пропозицій для суб'єктів підприємницької діяльності.

Методами управління взаємовідносинами із постачальниками виступають наступні:

- 1) обслуговування на місці логістичного процесу;
- 2) взаємозв'язки в телефонному режимі;
- 3) комунікації в мережі Інтернет;
- 4) обслуговування за попереднім замовленням;
- 5) взаємозв'язки з приводу страхових аспектів (гарантійне логістичне обслуговування);
- 6) господарські вза'ємозв'язки за контрактом.

**Параметри ефективності в управлінні вза'ємовідносинами із
постачальниками**

Номер	Параметр
1	Оцінка витраченого часу
2	Аналіз надійності і можливості доставок за вимогами;
3	Забезпечення стабільності постачання;
4	Надання повної інформації про виконання тих, чи інших замовлень;
5	Забезпечення зручності розміщення і підтвердження замовлень;
6	Забезпечення об'єктивної оцінки цінової політики і надання регулярної інформації про витрати на формування комерційних зв'язків;
7	Забезпечення належної якості упакування
8	Надання можливості обирати способи доставки товарів

Джерело: складено автором на основі [14, 15, 16]

Проводячи аналіз управління взаємовідносинами, яким займається служба логістики, зазначимо, що вона охоплює абсолютно весь логістичний ланцюг, формуючи при цьому належну гармонію між її технологічними компонентами і суб'єктами, які використовують ту чи іншу логістичну систему.

Як можна бачити з рис. 1.4, стратегічне управління взаємовідносинами підприємства з постачальниками та споживачами дозволить, у кінцевому підсумку, досягти синергетичного ефекту. При цьому для забезпечення довгострокової ефективності відносин з постачальниками та споживачами підприємству доцільно розроблювати набір стратегій взаємодії.

Логіку формування потенціалу стратегічної партнерської взаємодії зобразимо у рис.1.4.

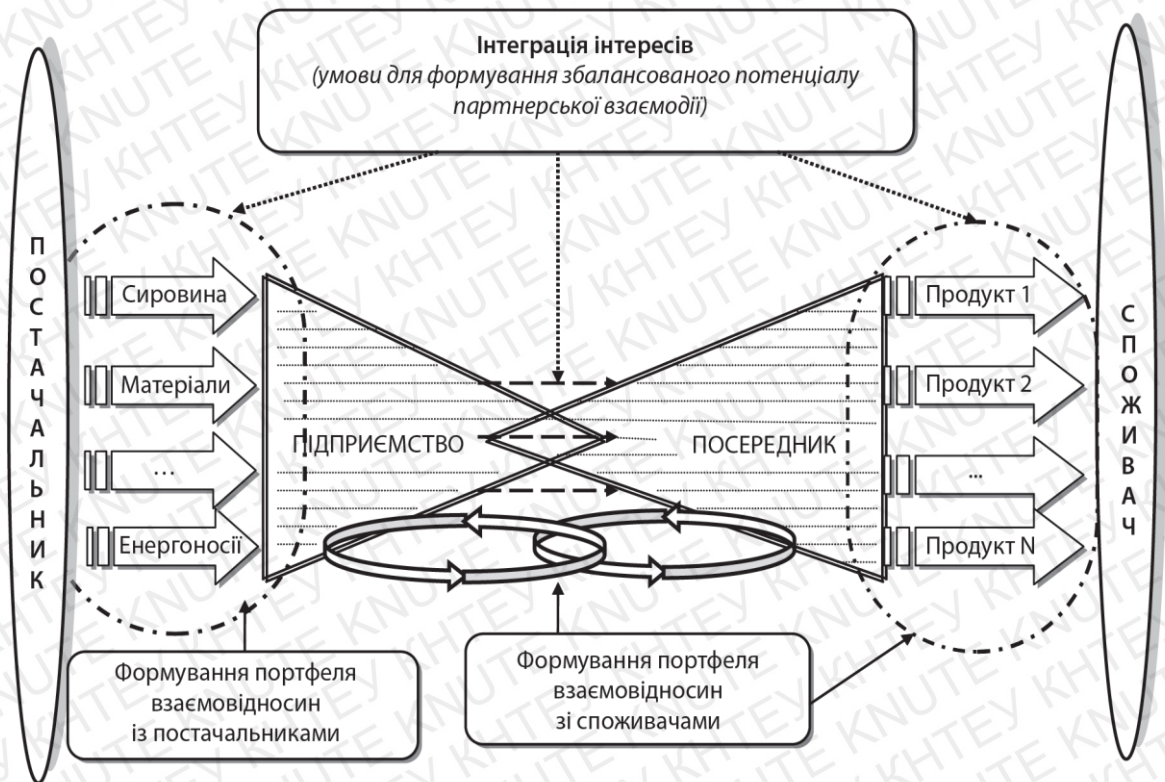


Рис. 1.4. Логіка формування потенціалу партнерської взаємодії [6])

Розглянемо методику оцінювання ефективності управління взаємовідносинами із постачальниками

Коефіцієнт охоплення бази правил взаємовідносинами із постачальниками - відношення кількості ситуацій, при яких виконувалися правила з боку постачальника, розглянемо за формулою 1.1.

$$CVT = N\Phi\Psi / N\Psi \quad 1.1,$$

де: $N\Phi\Psi$ до загальної кількості ситуацій $N\Psi$ коли виконувалися: $CVT = N\Phi\Psi / N\Psi$.

Ефективність формування рейтингових класів співвідношення кількості об'єктів, що відносяться до рейтингового класу цільових постачальників відобразимо у формулі 1.2.

$$NRi: NRclassi = NRDSSi / NRi \quad 1.2,$$

Ефективність і рейтинг постачальника, розраховується як відношення коректо відсортованих рейтингових класів постачальників, прораховується за формулою 1.3.

$$Nrating: ER = NDSSratin g / Nratin g \quad 1.3,$$

Показники CRT, CVT, NRclassi, ER можуть бути розраховані для всієї бази постачальників і по кожному окремому.

Зрозуміло, що бізнес-партнери, як повноправні учасники ланцюга створення цінності, безпосередньо впливають на стратегію підприємства-інтегратора взаємодії. До того ж ускладнення факторів зовнішнього середовища детермінує необхідність розробки механізму управління відносинами із бізнес-партнерами, спрямованого на оптимізацію маркетингових зусиль всіх учасників партнерської взаємодії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ»

2.1. Аналіз системи управління взаємовідносинами із постачальниками торговельного підприємства ТОВ «Рокет Делівері»

ТОВ «Рокет Делівері» має код ЄДРПОУ: 43146904 та основний вид діяльності за КВЕД: 46.17 Діяльність агентів з торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

Розглянемо організаційну структуру підприємства (рис.2.1).



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Рокет Делівері»
(складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

Основним відділом на підприємстві є відділ логістики, який організовує доставку їжі до клієнтів. В ньому працюють кур'єри та логісти, які займаються формуванням маршрутів для кур'єрів та контролем їх діяльності.

ТОВ «Рокет Делівері» (Raketa) надає послуги з доставки їжі в межах певних міст України (рис.2.2), у тому числі і м. Київ. Підприємство доставляє

їжу клієнтам з ресторанів та кафе Мак Дональдс, KFC, Мафія та інших, а також супермаркетів Novus, Varus і Фора.

Щоб зробити замовлення клієнту необхідно скачати мобільний додаток, в якому є можливість обрати маршрут доставки (в межах 2,5 км) та зробити замовлення.

На початку роботи сервісу доставки Raketa його послуги були безкоштовними, а з травня 2020 року було введено фіксовану плату за доставку 40 грн. Така плата не покриває оплату праці кур'єра, а тому основним доходом є комісійні від ресторанів. Співпраця ресторану та служби доставки є взаємовигідною, оскільки ресторан отримує можливість без додаткових витрат збільшити обсяги продаж, а отже свого прибутку.

До своїх кур'єрів компанія висуває високі вимоги щодо швидкості доставки, доставки продукції в товарному виді, дотримання карантинних вимог тощо. Основними показниками діяльності компанії є обсяги її доходів, чистий прибуток та рівень рентабельності. Динаміка основних фінансових результатів наведена на рис.2.2.

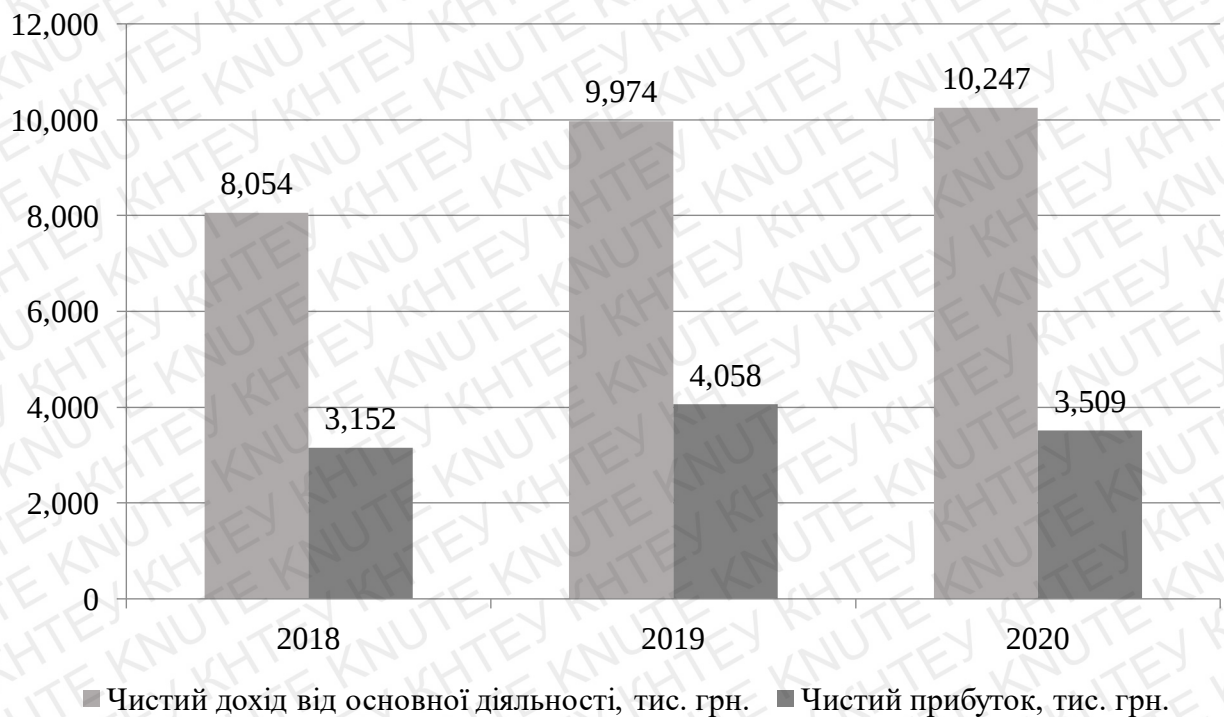


Рис.2.2. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Рокет Делівері» (складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

Як бачимо, протягом 2018-2020 років обсяги доходів компанії зросли, а 2019 році на 23,84% за рахунок збільшення ресторанів, доставку з яких виконує компанія та 2020 році на 2,74% завдяки введенню плати за доставку. Основні доходи компанії формуються за рахунок комісійних, які підприємство бере з ресторанів за доставку їх продукції.

На даний час ТОВ «Рокет Делівері» співпрацює більш ніж з 250 ресторанами України, більшість з яких є великими мережами. Чистий прибуток підприємства зростав в 2019 році на 28,77% та в 2020 році скоротився на 13,54% через збільшення витрат (зокрема підняття рівня оплати праці та зростання адміністративних витрат).

Динаміка рентабельності діяльності ТОВ «Рокет Делівері» в 2018-2020 роках наведена на рис.2.3.

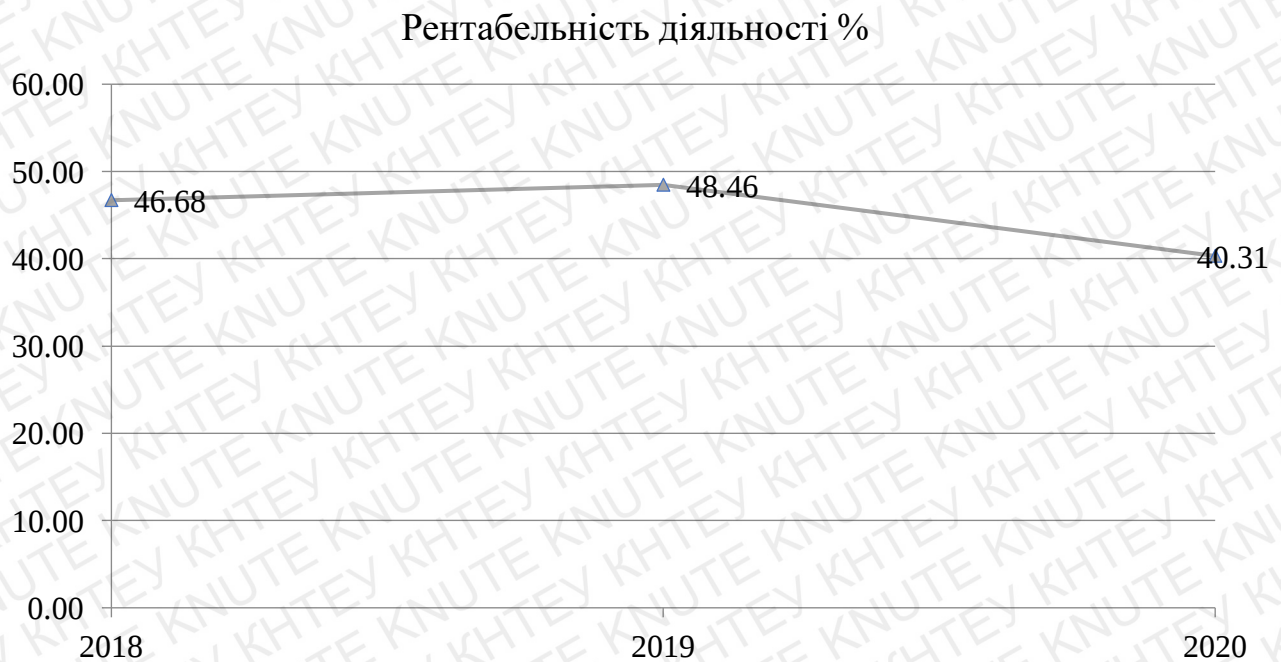


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності ТОВ «Рокет Делівері»
(складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

Як бачимо, компанія має достатньо високу рентабельність діяльності, яка знизилась з 46,68% в 2018 році до 40,31% в 2020 році. Хоча рівень рентабельності залишається високим, підприємству необхідно працювати над підвищенням своєї конкурентоспроможності, адже сервісів доставки в Україні достатньо багато.

Проведемо аналіз ділової активності ТОВ «Рокет Делівері» в 2018-2020 роках.

Таблиця 2.1

Показники ділової активності ТОВ «Рокет Делівері» в 2018-2020 роках

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Коеф-т оборотності активів	0,55	0,58	0,58	0,04	-0,01
Коеф-т оборотності оборотних засобів	1,97	1,62	1,45	-0,34	-0,17
Коеф-т оборотності дебіторської заборгованості	4,07	7,89	4,67	3,82	-3,22
Коеф-т оборотності кредиторської заборгованості	3,24	11,96	13,09	8,72	1,13
Коеф-т оборотності матеріальних запасів	671,17	1424,86	1138,56	753,69	-286,30
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,80	1,52	2,80	0,72	1,29

Джерело: розраховано автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»

Коефіцієнт оборотності активів виріс з 0,55 до 0,58, тобто ефективність управління активами зросла. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизився з 1,97 до 1,45, тобто швидкість обороту оборотних засобів знизилась. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виріс з 4,07 до 4,67, оскільки клієнти стали швидше сплачувати свою заборгованість. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості виріс з 3,24 до 13,09 через те, що компанія отримала відстрочку платежу у частини своїх постачальників. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості виросло за 3 роки на 2, оскільки компанія має банківський кредит та збільшила кредиторську заборгованість. В цілому, можна зробити висновки про посилення ділової активності ТОВ «Рокет Делівері» з 2018 по 2020 рік.

На ринку доставки їжі України існує три основних формати доставки (дод.А).

ТОВ «Рокет Делівері» відносить до першої категорії, тобто є платформою-посередником. За вартістю для клієнтів вартість доставки є приблизно однаковою при доставці їжі з закладів громадського харчування. При доставці продуктів харчування з супермаркетів клієнту вигідніше замовляти попередню доставку продуктів через сервіси супермаркету.

Розглянемо структуру онлайн-доставки ресторанних страв компанією ТОВ «Рокет Делівері» (рис.2.4).

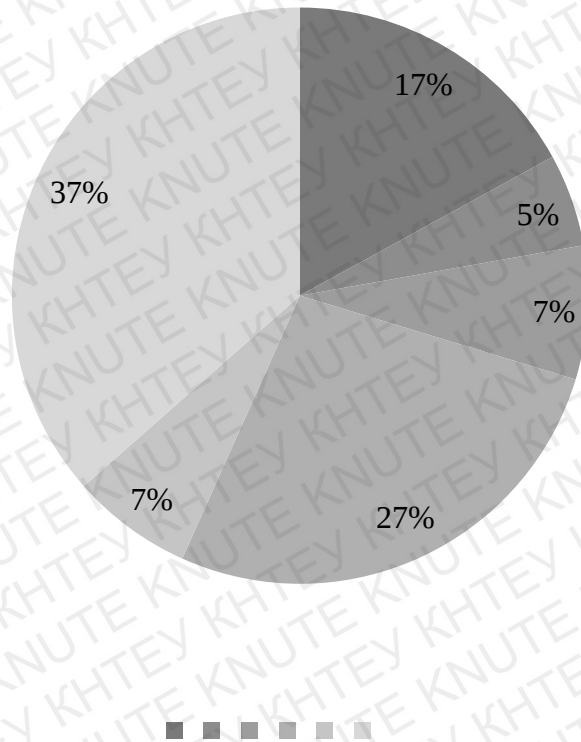


Рис.2.4. Структура доставки певних страв в Україні
(складено автором за даними [17])

Як бачимо, серед клієнтів ТОВ «Рокет Делівері» популярна доставка піци та пасти (27%) та суші і ролів (17%).

Ринок послуг з доставки їжі достатньо насичений. Конкурентами компанії ТОВ «Рокет Делівері» є Glovo, Uber Eats, Eda.ua, Bolt Food, Royal Service, Mister.Am, City Drive, MixFood, Mister AM, Бонд.Еда.

Для оцінки роботи ТОВ «Рокет Делівері» на ринку послуг порівняємо його з основними конкурентами. Наведемо середні показники роботи найпопулярніших сервісів доставки в Україні (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Середні показники роботи найпопулярніших сервісів доставки в Україні

Показники	Glovo	Raketa	Zakaz.ua	Bolt Food	«Екіпаж-сервіс»
Вартість доставки, грн.	40	40	69	100	від 50
Середній час доставки, хв.	35	60	від 60 хв.	20-40	40-60
Рейтинг AppStore	4,80	3,9	4,8	2,7	1
Рейтинг Google Play	4,20	3,4	4,8	3,7	2

Джерело: [8]

Як бачимо, найсильнішим конкурентом ТОВ «Рокет Делівері» є Глово, перевагами останнього є більш швидка доставка та Zakaz.ua, які мають вищі рейтинги оцінки споживачами.

Постачальниками ТОВ «Рокет Делівері» є ресторани, кафе та супермаркети. Компанія ретельно обирає ресторани, з якими планує співпрацювати та відстежує відгуки клієнтів і веде статистику форс-мажорних обставин, таких як несвоєчасне приготування замовлених страв, випадки, коли страви переплутали або зробили неналежної якості тощо. Але, зауважимо, що компанія скоріше виступає посередником, ніж торговою компанією.

Також, у компанія є перелік нестратегічних постачальників, наприклад, постачальники питної води для офісу та постачальники форми для кур'єрів.

Компанія дотримується затвердженої закупівельної політики, яку розробляє керівник відділу закупівлі та затверджується директором компанії.

Також в компанія почала розвиватись в форматі dark kitchen в Києві, проте, на даний час це пілотний проект. За умови розвитку формату dark kitchen компанія буде вимушена розширювати перелік постачальників, зокрема, постачальників продуктів харчування.

Взаємовідносини зі своїми постачальниками ТОВ «Рокет Делівері» будує на засадах довіри, надійності та економічної доцільності. Складність роботи з постачальником полягає в тому, що товар отримує кур'єр, який доставляє його безпосередньо до споживача.

Для автоматизації діяльності компанія використовує інформаційний програмний продукт «1С: Комплексна Автоматизація». Розділи даної програми налаштовані відповідно до особливостей кожного відділу ТОВ «Рокет Делівері» (продажу, закупівлі, CRM і маркетинг, склад і доставка, зарплата і так далі).

В умовах стабільності зовнішнього середовища діяльність ТОВ «Рокет Делівері» можна охарактеризувати як рентабельну і узгоджену між структурними підрозділами. Зміна попиту підштовхнуло компанію до розвитку нових напрямків надання послуг, що, в свою чергу, призвело до зміни звичних операцій.

Постачальником підприємства може стати будь-який ресторан, зареєструвавшись на сайті компанії та заповнивши форму після чого співробітник ТОВ «Рокет Делівері» проаналізує ресторан та прийме рішення про співпрацю або відмовиться від неї. З ресторанами працюють менеджери по підключенню клієнтів та початковому етапі співпраці та менеджери з якості, логісти та кур'єри протягом подальшої співпраці.

Перед початком співпраці між ТОВ «Рокет Делівері» та рестораном менеджер ТОВ «Рокет Делівері» проводить презентацію умов роботи та відбувається двосторонній обмін інформації. Після чого між рестораном та ТОВ «Рокет Делівері» укладається угода на 2 роки.

ТОВ «Рокет Делівері» пропонує ресторанам співпрацю за умови отримання 30-35% з кожного замовлення. Для ресторанів менеджери ТОВ «Рокет Делівері» готують аналітичні звіти щодо обсягів доставок за певний період часу.

Причиною припинення співпраці з рестораном може бути невиконання умов угоди: систематична відмова від замовлень, неналежне або несвоєчасне виконання замовлень тощо.

Алгоритм взаємодії між ТОВ «Рокет Делівері» та ресторанами наведено на рис. 2.5.

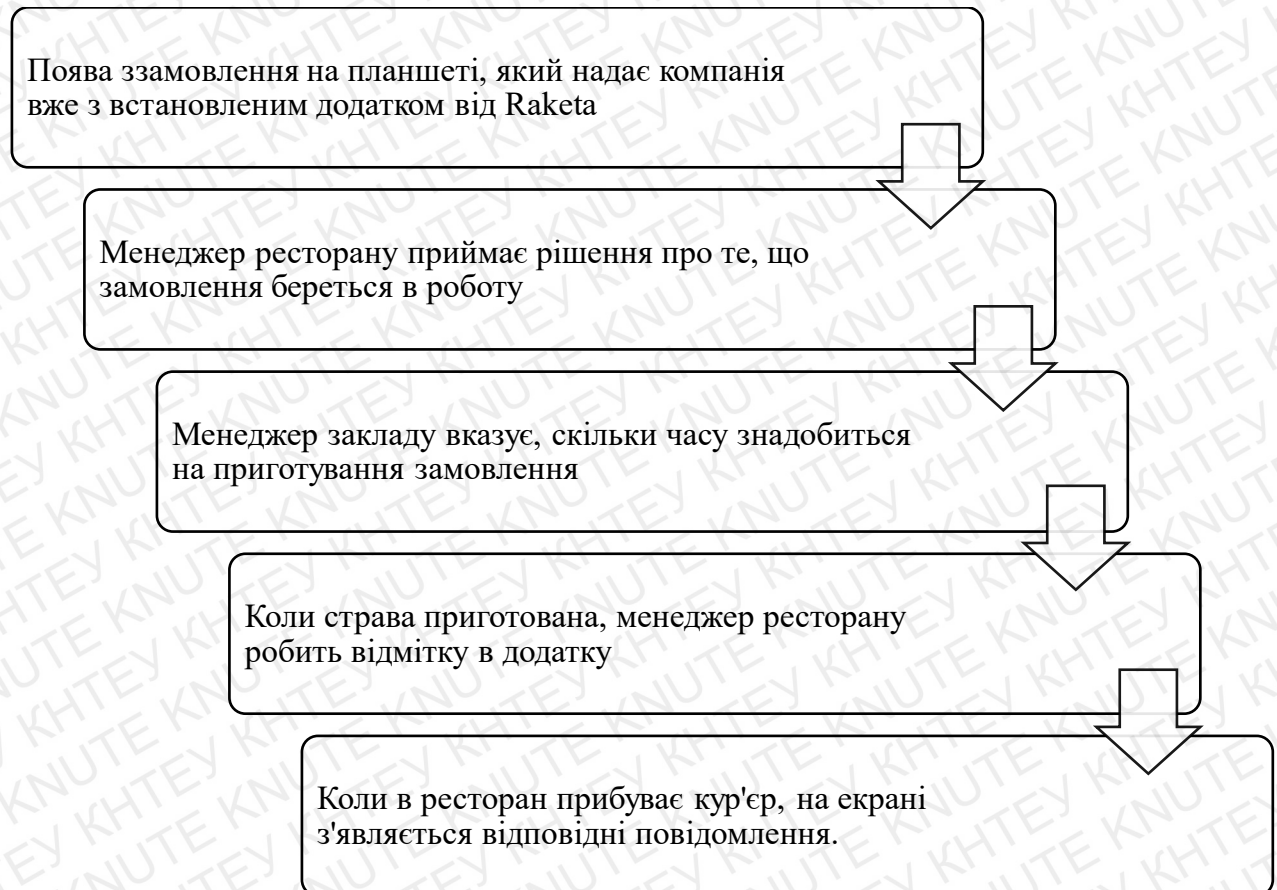


Рис.2.5. Алгоритм взаємодії ТОВ «Рокет Делівері» з ресторанными закладами
(складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

Додаток, через який відбувається співпраця між ТОВ «Рокет Делівері» та рестораном називається Raketa Partner (дод.Б). Для роботи з замовленнями необхідно ввести логін та пароль. За допомогою даного додатку ресторан може бачити історію виконаних замовлень.

Також ТОВ «Рокет Делівері» здійснює доставку з великих супермаркетів, таких як Ашан, АТБ, Сільпо та інших.

Отже, проведений аналіз економічних показників діяльності компанії показав, що доходи та чистий прибуток підприємства в 2020 році вирости

порівняно з 2018 роком. Компанія має високу рентабельність діяльності, яка склала 40,31% в 2020 році.

2.2. Аналіз управління взаємовідносинами із постачальниками торговельного підприємства ТОВ «РОКЕТ Делівері» м.Київ

ТОВ «Рокет Делівері» будує взаємовідносини з супермаркетами, такими як Ашан, АТБ, Сільпо тощо та ресторанными закладами (Макдональдс, Сушия та багато інших).

Проведемо сегментування постачальників ТОВ «Рокет Делівері» в 2018-2020 роках за обсягом поставок (рис.2.6).

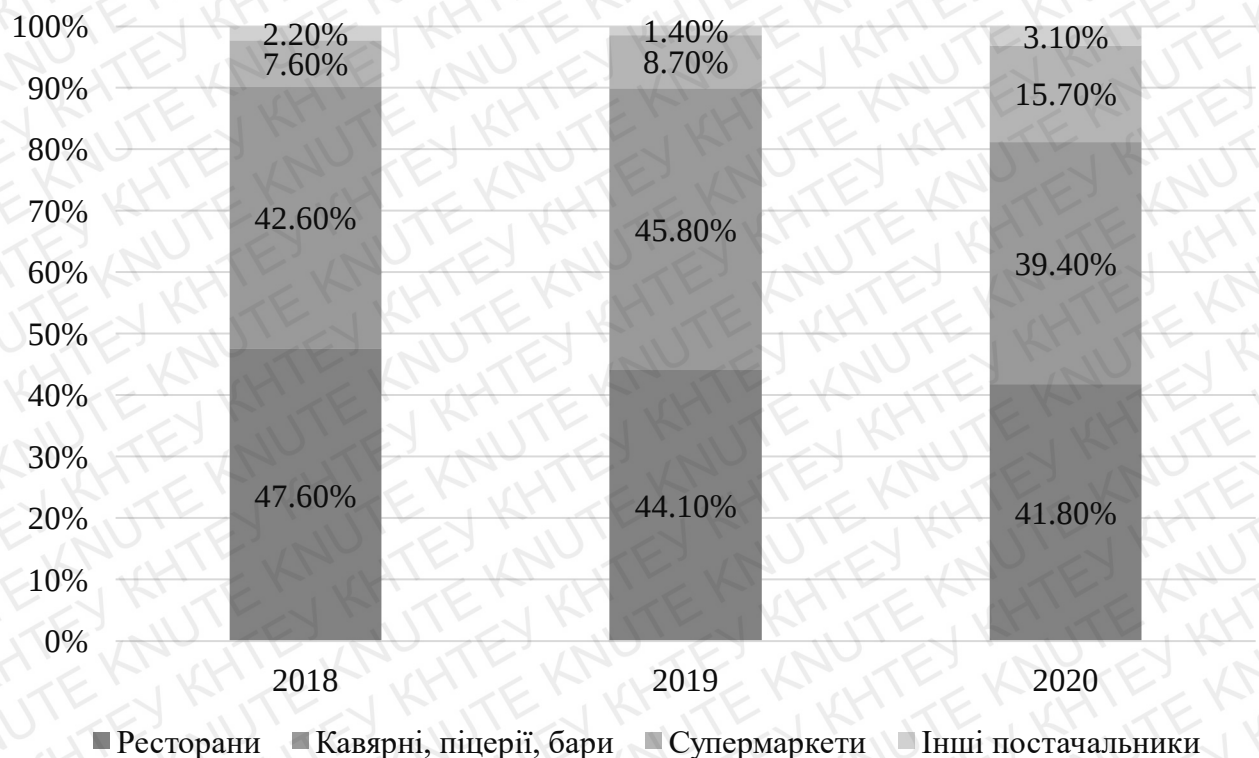


Рис. 2.6. Структура постачальників ТОВ «Рокет Делівері» в 2018.2020 роках

(складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

Отже, найбільшою групою постачальників для підприємства є ресторани, частка яких зменшилась з 47,6% в 2018 році до 41,8% в 2020 році. Кав'ярні та піцерії також займають значну частку (39,4% в 2020 році). Кількість співпраці з супермаркетами зростає щорічно, тому в поставках ТОВ

«Рокет Делівері» вони зайняли 15,7% в 2020 році (в період введення локдауну стрімко зріс попит на доставку продуктів харчування). До інших постачальників входять підприємства, що поставляють питну воду в офіс компанії, папір канцелярський тощо.

Розглянемо динаміку поставок в 2018-2020 роках (рис.2.7).



Рис.2.8. Динаміка поставок ТОВ «Рокет Делівері» в 2018-2020 роках

(складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

В 2018 році компанія виконала 20135 замовлень на поставку продукції постачальників до кінцевих клієнтів, в 2019 році обсяги замовлень виросли на 15,2% та в 2020 році на 1,4%.

Враховуючи на підвищений попит на доставку продукції в 2020 році компанія могла би отримати більше замовлень, але через проблему найму кур'єрів та швидкості обробки замовлень частина замовлень були втрачені, що обумовлює потребу в сучасній CRM-системі.

Розглянемо такий показник ефективності взаємодії з постачальниками як відсоток відмов від поставки після прийому замовлення (рис.2.8).

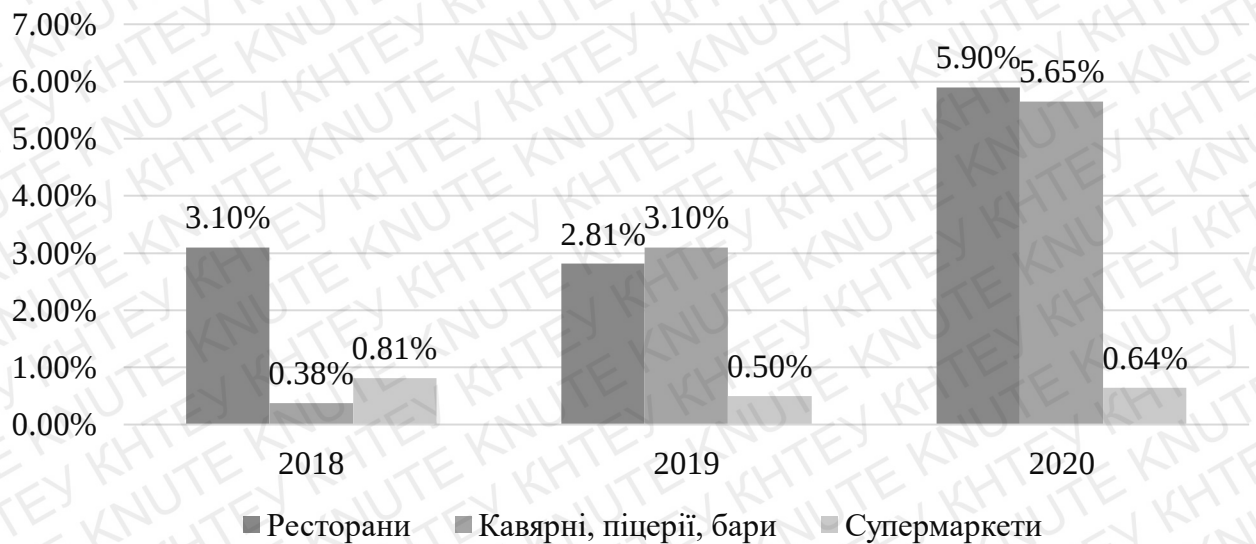


Рис.2.8. Динаміка відмови від поставок ТОВ «Рокет Делівері» в 2018-2020 роках
(складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

Отже, найбільше відмов від поставки продукції в момент, коли поставка вже оформлена та кур'єр виїхав в групі постачальників ресторани. Частка відмови в 2020 році виросла до 5,9%, а тому є потреба в більш ретельній перевірці ресторанів, з якими компанія співпрацює та збирається укласти угоду на поставку.

Ефективність співпраці з кожним видом постачальників визначається рівнем рентабельності продажу їх продукції замовникам (клієнтам) (рис.2.9).

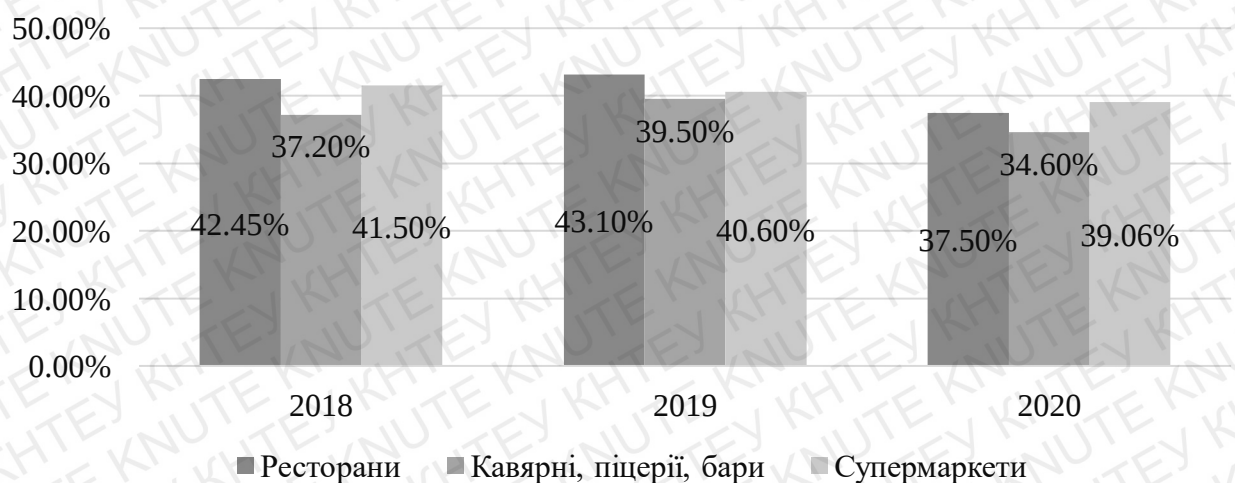


Рис.2.9. Рентабельність продаж ТОВ «Рокет Делівері» за різними групами постачальників в 2018-2020 роках
(складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

Отже, для ТОВ «Рокет Делівері» найвигідніше співпрацювати з ресторанами, проте рентабельність продаж їх продукції клієнтам знизилась з 42,45% в 2018 році до 37,5% в 2020 році оскільки за три роки з'явилося багато конкурентів, що змусило підприємство переглянути свою цінову політику, а також через збільшення кількості відмов від поставки після прийому замовлення (рис.2.8).

Одним зі стратегічних постачальників ТОВ «Рокет Делівері» є ресторан McDonald's. Саме тому, при доставці продукції на суму вище 200 грн, замовлення доставляється клієнтам безкоштовно (комісію сплачує ресторан).

Доставка продукції залежить від сезонності. Розглянемо динаміку доставки продукції на прикладі мережі ресторанів ТОВ «Рокет Делівері» в м. Київ протягом 2020 року (рис.2.10).



Рис.2.10. Динаміка доставки продукції мережі ресторанів ТОВ «Рокет Делівері» в м. Київ протягом 2020 року

(складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

Зростання обсягів замовлень в березні 2020 року було викликане введенням обмежень щодо відвідування ресторанних заходів через застосування тимчасових карантинних заходів.

Проведемо АВС-аналіз постачальників за рівнем отриманих доходів (табл.2.3).

Таблиця 2.3

АВС-аналіз постачальників за рівнем отриманих доходів в 2020 р.

Постачальники	Обсяг доходів, тис.грн.	Частка	Акум.частка	Категорія
Великі мережі ресторанів, у тому числі Макдональдс	4 099	40%	40%	А
Піцерії	2 562	25%	65%	А
Супермаркети	1 435	14%	79%	А
Кавярні, бари	1 127	11%	90%	В
Малі ресторани	1 025	10%	100%	В
Загалом:	10 247			

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»

Як бачимо, найбільші доходи ТОВ «Рокет Делівері» забезпечують поставка продукції великих мереж ресторанів (31%), окремо серед них можна виділити мережу ресторанів Макдональдс, частка яких склала 9% від загального доходу компанії. Тобто пріоритет компанії повинен бути направленим на співпрацю з ресторанами.

Проаналізуємо підсумки рейтингу економічної ваги постачальників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рейтинг економічної важливості постачальників ТОВ «Рокет Делівері»

Рейтинг економічної важливості постачальників	Кіл-ть постачальників	Частка, %
А	144	51,06
В	67	23,76
С	71	25,18
РАЗОМ	282	100,00

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»

Насамперед необхідно зазначити таке: незважаючи на те, що за різними показниками категорія А дає 80% результату, в результаті сумарно в категорію А потрапило всього 51%. Це саме ті постачальники, співпраця з якими з економічної точки зору для компанії є найбільш вигідною. Менш цікавими, проте також важливими є 23% постачальників (67 із 282). Це ті постачальники, які з тієї чи іншої причини не змогли потрапити до категорії А, проте при поліпшенні комерційних умов та збільшенні продажів вони змогли б переміститися в категорію А та стати більш цікавими для компанії. До категорії С потрапили 25,18% постачальників. Вони є найменш цінними в даний момент часу, тому у разі, якщо вони отримають низькі результати на наступних етапах оцінки, може бути прийняте рішення про їх виведення з портфеля ТОВ «Рокет Делівері».

Тепер сформуємо рейтинг перспективності постачальників(табл.2.5).

Таблиця 2.5

Рейтинг перспективності постачальників ТОВ «Рокет Делівері»

Рейтинг перспективності постачальників	Кіл-ть постачальників	Частка, %
А	112	39,72
В	63	22,34
С	107	37,94
РАЗОМ	282	100,00

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»

Результат формування рейтингу перспективності постачальників, показав, що 39,72% постачальників мають позитивну динаміку продажів протягом трьох років, значна частина (22,34% постачальників) мають слабку позитивну чи нульову динаміку обсягу продажів. 37,94% постачальників – показали негативну динаміку обсягу продажів.

Розглянемо рейтинг рівня взаємин із постачальниками (табл. 2.6).

Рейтинг рівня взаємовідносин ТОВ «Рокет Делівері» з постачальниками

Рейтинг рівня взаємовідносин з постачальниками	Кіл-ть постачальників	Частка, %
A	124	43,97
B	106	37,59
C	52	18,44
Итого	282	100,00

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»

Отже, 43,97% (124 із 282) постачальників демонструють свою відкритість та готовність до побудови взаємовигідних, довірчих відносин, спільного пошуку шляхів підвищення цінності товарів для кінцевого покупця. 37,59% постачальників тією чи іншою мірою прагнуть довгострокових відносин, проте основна їх мета – досягнення цілей постачальника. Таким чином, за результатами аналізу найбільший потенціал для подальшого розвитку становить підвищення цінності товарів для кінцевого покупця.

Достатньо висока частка 18,44% постачальників, не орієнтованих подальший розвиток взаємовідносин, вважають, що має самостійно брати участь у створенні цінності продукції кінцевого покупця без залучення постачальника.

Отже, ТОВ «Рокет Делівері» надає послуги з доставки їжі в межах певних міст України. Також ТОВ «Рокет Делівері» здійснює доставку з великих супермаркетів, таких як Ашан, АТБ, Сільпо та інших. При виборі постачальника ключовими умовами для компанії ТОВ «Рокет Делівері» є: ціна; широта асортименту; місцезнаходження; швидкість виконання замовлення. Особливість роботи з постачальниками полягає в тому, що продукцію та постачальника (з переліку можливих, з якими співпрацює компанія) обирає кінцевий споживач. З проведеного аналізу можна зробити висновки, що ТОВ «Рокет Делівері» відповідально підходить до вибору постачальників, постійно контролює процес співпраці та прагне

дотримуватись зі свого боку високих стандартів в роботі з постачальниками. Для зручності в управління взаємовідносинами із постачальниками підприємство розробило онлайн-додаток Raketa Partner, в якому як постачальник так і менеджери компанії можуть відстежувати процес виконання замовлення в онлайн-режимі та отримувати аналітичні звіти в будь-який момент. Найбільші доходи ТОВ «Рокет Делівері» забезпечують поставка продукції великих мереж ресторанів - 31%. Аналіз рівня взаємовідносин ТОВ «Рокет Делівері» з постачальниками показав, що з 43,97% оснований на прагненні до співпраці (у тому числі компанія Макдональдс), 37,59% постачальників орієнтуються на власні потреби та 18,44% постачальників схильні не дотримуватись умов співпраці, а тому є потреба в удосконалення системи взаємовідносин з постачальниками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ»

3.1. Розробка плану підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері»

Для вдосконалення управління взаємовідносинами із постачальниками пропонуємо провести наступні заходи:

- впровадити CRM-систему для підвищення ефективності взаємовідносинами із постачальниками;
- проводити рекламу доставки через ресторанні заклади;
- проводити рекламу послуг ТОВ «Рокет Делівері» через додаток Приват-24;
- ввести доставку лікарських засобів;
- проводити тренінги працівникам ресторану, на яких буде презентуватись зручний алгоритм розміщення замовлення та його супроводу;
- запровадити базу даних відгуків кур'єрів про роботу з ресторанными закладами та клієнтів щодо виконаного замовлення.

Сутність пропонованих заходів буде розкрита далі.

В попередньому розділі було виявлено, що на ТОВ «Рокет Делівері» використовується інформаційний програмний продукт «1С: Комплексна Автоматизація». Проте існує необхідність повної автоматизації системи управління взаємовідносинами із постачальниками шляхом впровадження CRM-системи, в яку буде інтегрований програмний продукт «1С: Комплексна Автоматизація».

Специфіка роботи служби доставки вимагає глибокої інтеграції CRM в структуру компанії. Тільки повне охоплення взаємодій з клієнтами дає

достовірну картину про якість існуючого комунікативного сервісу та маркетингової політики. Щоб CRM-система працювала в повну силу, правила застосування програми рекомендується закріпити в посадових обов'язках персоналу і прив'язати до зарплати.

Інтеграція системи управління взаємини з постачальниками відбувається в кілька етапів:

1. Постановка мети впровадження. В першу чергу слід виділити ключову проблему, яку буде вирішувати автоматизація, і скласти до неї список критеріїв для оцінки рішень представників системи. Описавши процес закупівлі в ТОВ «Рокет Делівері», були зроблені висновки про те, що компанії необхідно скоротити час виконання рутинних процедур, спростити документообіг і зробити процес закупівлі більш прозорим, посиливши контроль.

2. Формування бізнес-вимог до передбачуваної системі закупівель. На цьому етапі фахівці відділів, які беруть участь в процесі закупівель, надають ключові моменти, які повинні бути реалізовані в проекті. Такими є: ієрархічність системи, визначення довідників даних для функціонування системи, опис майбутніх можливостей по звітності по закупкам, додаткові функції, якими зможуть користуватися постачальники і замовники, можливі обмеження по роботі для кожного з ключових співробітників процесу закупівель.
3. Вибір оптимального інструменту. Тут слід розробити інтерфейс системи з точки зору підприємства і постачальника, розробити модель для конкретної організації.

4. Розробка технічного завдання. Тут необхідна розробка технічних вимог до системи і формалізація умов її роботи. Технічне завдання створюється з урахуванням специфіки діяльності фірми і сучасних тенденцій на ринку.

5. Створення ескізного проекту, що впроваджується. На цьому етапі необхідно визначити функціональні та технічні архітектури системи, а також розробити логічну модель функціонування системи. Слід визначити необхідне

для використання системи програмне забезпечення і скласти план технічної інфраструктури. Також розробляється алгоритм взаємодії впроваджуваної системи та інших інформаційних систем.

6. Розробка робочої документації. У цьому пункті розробляються основні документальні джерела: каталог баз даних, відомість експлуатаційних документів, відомість носіїв інформації, опис та інструкції для користування, опис логіки обробки даних, створення проектних сценаріїв тестування системи.

7. Введення системи в експлуатацію. На цьому етапі відбувається навчання співробітників та адміністраторів системи. Також закуповується необхідне обладнання, проводяться випробування системи на працездатність і тестування на перевантаження. Далі проводяться приймальні випробування системи і завершення робіт.

8. Супровід. Процес супроводу системи має на увазі загальну підтримку користувачів системи і проведення робіт з надання гарантійного обслуговування.

Проводячи заходи з підбору підходящої для впровадження системи, були відібрані 3 різних SRM системи, критерії вибору яких представлені в табл.3.1.

Незважаючи на те, що на першому етапі впровадження системи «1С: CRM ПРОФ 2.0» більш економічно вигідно, для компанії ТОВ «Рокет Делівері» було вибрано рішення впровадження SRM системи «WireCRM», так як саме вона відповідає всім поставленим умовам керівництва і не має на увазі додаткових витрат на наступних етапах. Вибір на користь SRM «WireCRM» був зроблений також в силу того, що дана система, в першу чергу, призначена для малого і середнього бізнесу, взаємодія з нею не вимагає наявності ЕЦП і розробки спеціальних регламентів і документації.

Вибір CRM системи

Критерій / Система	WireCRM	iTender SRM	«1С: CRM ПРОФ 2.0»
Призначення на кшталт бізнесу	Малий і середній бізнес	Середній та великий бізнес	Малий і середній бізнес
Установка додаткового ПО	Не потрібно	Потрібно	Потрібно
Розробка спеціальних регламентів, документації і ЕЦП	Не потрібно	Потрібно	Не потрібно
Спеціальне навчання персоналу	Потрібно	Потрібно	Не потрібно
Імпорт та експорт даних EXCEL	Доступний	Доступний	Доступний
Готова база постачальників України (ресторани та супермаркети України)	Доступна	Доступна	Доступна за додаткову плату
Автоматична обробка замовлень	Підбір постачальників, відправка запиту на e-mail	Підбір постачальників	Підбір постачальників, відправка запиту на e-mail
Попередня оцінка бюджету	Оцінка вартості закупівлі	Оцінка вартості закупівлі, пошук альтернативних варіантів	Оцінка вартості закупівлі, пошук альтернативних варіантів
Ціна впровадження	200 тис.грн.	Від 230 тис.грн.	Від 150 тис.грн.

Джерело: розраховано автором

Для її впровадження не потрібна установка додаткового ПЗ, система доступна з будь-якого комп'ютера, підключеного до мережі Інтернет, але потрібно базове навчання персоналу. Також ця система має базу постачальників в Україні, яка постійно розширюється і поповнюється.

Розглянемо функціонал CRM системи «WireCRM». За допомогою неї можна:

- створювати зручні бази постачальників (ресторанних закладів та супермаркетів);
- вносити і керувати даними про номенклатуру постачальників, використовуючи при необхідності автоматичну класифікацію системи або створюючи власну класифікацію на основі товарних груп каталогу;
- автоматично обробляти замовлення;
- використовувати систему автоматичної відправки запитів і збору пропозицій;
- забезпечувати багатокористувацький доступ до системи для роботи із запитами та пропозиціями;
- підтримувати сервіс комунікації та обміну файлами з постачальниками для спрощення і прискорення переговорів;
- систематизувати дані для аналізу отриманих пропозицій;
- отримувати повідомлення про необхідні дії для учасників системи;
- зберігати отриману інформацію і історію дій при закупівлі.

Далі розглянемо, як застосувати функціонал CRM «WireCRM» для запобігання недоліків діючої закупівельної системи ТОВ «Рокет Делівері».

Основним недоліком в існуючій системі управління взаємовідносин із постачальниками є своєчасність обробки замовлення, оскільки замовлення бачать відразу кур'єри, то вони можуть вирішувати брати замовлення чи ні, тому проблемні замовлення можуть залишитись незабраними, що негативно впливає на репутацію ТОВ «Рокет Делівері».

Згідно з оцінкою ринку CRM-систем в результаті реалізації CRM-системи будуть отримані наступні ефекти (рис.3.1).



Рис.3.1 Ефекти від впровадження CRM-системи
(складено автором)

Оскільки в Україні висококонкурентний ринок доставки їжі та продуктів харчування, який стрімко розвинувся під час пандемії коронавірусу, то слід приділяти увагу взаємодії із постачальниками.

Якщо ресторан рекомендує доставку через певну кур'єрську компанію, то споживачі, більш вірогідно замовлять через неї їжу. Тому, ТОВ «Рокет Делівері» було б вигідно, якби їх послуги доставки рекламували ресторани заклади. Адже скориставшись послугою доставки раз, якщо клієнт залишиться задоволеним, він може звертатись до компанії знову. За те, що ресторанний заклад рекомендує доставку ТОВ «Рокет Делівері» пропонуємо виплачувати 2% від замовлення.

Також перспективним є реклама послуг ТОВ «Рокет Делівері» через додаток Приват-24, де клієнт може одразу і оплатити послугу компанії та отримати знижку на послуги 5%. Така співпраця взаємовигідна компанії та банку, адже банк отримає грошові надходження через свою систему, а компанія отримає замовлення від клієнта.

Також, не всі ресторани мають налагоджену систему розміщення замовлення для кур'єрських компаній, а тому важливо проводити тренінги з працівниками ресторану, на якому буде презентуватись зручний алгоритм розміщення замовлення та його супроводу.

Також, бувають ситуації, коли в тому, що їжа не достатньо гаряча (свіжа чи не той товарний вигляд) винний ресторанний заклад, а не кур'єр, тому важливо фіксувати подібні ситуації та вести базу даних відгуків кур'єрів про роботу з ресторанными закладами та клієнтів щодо виконаного замовлення. Ведення такої бази даних дозволить виявляти несумлінних партнерів та орієнтуватись при взятті замовлення на репутацію ресторанного закладу або торгівельного центру.

Також, за спостереженнями маркетологів, виріс попит на доставку продуктів харчування, доставку яких раніше замовляли значно рідше. Тому, необхідно приділити увагу взаємовідносинам з торгівельними центрами. Зазвичай, торгівельні центри формують замовлення на доставку лише в певні часи, тоді як споживачі очікують, що зможуть замовити доставку майже цілодобово. Звісно, існують обмеження на доставку алкогольних напоїв після 22 години та особам, які не досягли 18 років.

Пропонуємо ввести доплату торгівельним центрам за збір замовлень в неробочі години у розмірі 10% від вартості замовлення.

Також, перспективним напрямком є співпраця з аптеками, оскільки є ряд лікарських закладів, які продаються тільки в певних аптеках. Посилення карантинних заходів та розповсюдження коронавірусної інфекції сприяє підвищенню попиту на ліки.

3.2.Шляхи удосконалення системи управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері»

Проведемо розрахунок економічної доцільності запровадження заходів з покращення управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері»

На підставі прайс-листа компанії був складений кошторис витрат на розробку, впровадження та обслуговування проекту по впровадженню системи «WireCRM» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на проект по впровадженню CRM-системи

Стаття витрат	Сума, тис.грн.	Примітка
1	2	3
Попередпроектне обстеження	1,5 * 8ч. = 10	Вартість послуги - 1 500 грн. / Год.
Впровадження WireCRM	19,6	Вартість послуги - 19600 грн.
Оренда WireCRM на 5 користувачів до відділу продажів	31,4	Клієнтська ліцензія на 5 робочих місць. Вартість послуги дорівнює 31 400 грн.
Налаштування та адаптація програмного продукту відповідно до вимог замовника	9, 5*5 дн. = 47,5	Налаштування, програмування і супровід ПП 1С: Підприємство 8, в рамках спеціальних «пакетних» договорів. Вартість послуги - 9 500 грн за 8 годинний робочий день.
Навчання користувачів	1,5*20 ч. = 30	Індивідуальне навчання користувачів, корпоративних груп (до 5 осіб). Вартість послуги 1 500 грн. / Год.
Супровід	1,5*32 ч.= 48	Супровід і підтримка комп'ютерних систем (програмно-апаратний комплекс). Вартість послуг 1 500 грн. / год.
РАЗОМ	186, 5 тис.грн.	

Джерело: розроблено автором

Отже, на реалізацію впровадження CRM-системи на підприємство необхідно витратити 216,5 тис.грн.

Витрати на другий рік користування CRM-системою складуть: 48 тис.грн. за супровід +31,4 тис.грн. за оренду обладнання:

$$48+31,4=79,4 \text{ тис.грн.}$$

Очікуваний економічний ефект від впровадження CRM-системи складе в середньому 10% збільшення доходів компанії:

$$10247*10\%=1024,7 \text{ тис.грн.}$$

Зростання собівартості надання послуг відповідно зросте також на 10%:

$$8704*10\%=870,4 \text{ тис.грн.}$$

Зростання прибутку за рік складе:

$$1024,7-870,4=154,3 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо економічний ефект від впровадження CRM-системи за 2 роки (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Економічний ефект від впровадження CRM-системи

Показники	1 рік	2 рік	за 2 роки, тис.грн.
Додатковий прибуток за рік	154,3	154,3	308,6
Витрати на CRM-систему за рік	186,5	79,4	265,9
Економічний ефект	-32,2	74,9	42,7

Джерело: розроблено автором

Отже, економічний ефект від CRM-системи за 2 роки складе 42,7 тис.грн., а термін окупності CRM-системи складе 2 роки.

Пропонуємо укласти угоду на рекламу доставки через ресторани заклади. Для цього буде обрати 5 популярних закладів в м. Київ, частка доставки через які на даний час складає 10% від загальної вартості доходів компанії. Тобто, доходи від замовлень в даних ресторанах складають $10247*10\%=1024,7$ тис.грн. Додаткові витрати на рекламування складуть:

$$1024,7 * 2\% = 20,5 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на рекламу послуг ТОВ «Рокет Делівері» через додаток Приват-24 будуть рівня розміру знижки – 5%. В 2020 році сума замовлень, оплачених через систему Приват-24 складала 17,3% від загального обсягу доходів підприємства. Очікується, що після запровадження акції, кількість замовлень через Приват-24 виросте вдвічі: $17,3 * 2 = 34,4\%$. Розрахуємо розмір витрат на надання 5% знижки при оплаті через Приват-24:

$$10247 * 34,4\% * 5\% = 176,24 \text{ тис.грн.}$$

Очікується, що зростання доходів підприємства, після проведення додаткових рекламних заходів становитиме 15% від поточного обсягу замовлень:

$$10247 * 15\% = 1537,05 \text{ тис.грн.}$$

Зростання собівартості надання послуг відповідно зросте також на 10%:

$$8704 * 15\% = 1305,6 \text{ тис.грн.}$$

Зростання прибутку за рік складе:

$$1537,05 - 1305,6 = 231,45 \text{ тис.грн.}$$

Додаткове збільшення обсягів замовлень за рахунок доставки ліків складе за перший рік 5%:

$$10247 * 5\% = 512,35 \text{ тис.грн.}$$

Зростання собівартості надання послуг відповідно зросте також на 10%:

$$8704 * 5\% = 435,2 \text{ тис.грн.}$$

Зростання прибутку за рік складе:

$$512,35 - 435,2 = 77,15 \text{ тис.грн.}$$

Очікуваними витратами при впровадженні доставки ліків будуть витрати на контекстну рекламу в розмірі 10 тис.грн. протягом 6 місяців: $10 * 6 = 60 \text{ тис.грн.}$

Розрахуємо витрати на проведення тренінгів працівникам ресторану. Для цього необхідно набрати 1 додаткового працівника у відділ логістики.

Заробітна плата працівника за місяць становитиме 15 тис.грн. Фонд оплати за рік складе:

$$15 \cdot 12 = 180 \text{ тис.грн.}$$

ЄСВ становить 22%:

$$180 \cdot 22\% = 39,6 \text{ тис.грн.}$$

Сукупні річні витрати на оплату праці нового фахівця складуть:

$$180 + 39,6 = 219,6 \text{ тис.грн.}$$

Після проведення тренінгів очікується покращення сервісу, скорочення часу доставки, що приведе до підвищення лояльності клієнтів та дозволить підвищити ціни на доставку на 5%. Додатковий прибуток складе:

$$10247 \cdot 5\% = 512,4 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на створення додаткової бази даних складуть преміальні виплати працівникам відділу ІТ у розмірі 30 тис.грн. Узагальнимо економічний ефект від запропонованих заходів (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Економічний ефект від покращення управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері»

Захід	Доходи	Витрати	Економічний ефект
1	2	3	4
впровадження CRM-системи	308,6	265,9	42,7
реклама доставки через ресторани заклади	231,45	20,5	34,55
реклама послуг ТОВ «Рокет Делівері» через додаток Приват-24		176,4	
доставка лікарських засобів	77,15	60	17,15
тренінги працівникам ресторану	512,35	219,6	262,75
впровадження бази даних відгуків кур'єрів про роботу з ресторанами закладами та клієнтів щодо виконаного замовлення		30	
Сукупний економічний ефект, тис.грн.			357,15

Джерело: розроблено автором

Отже, для вдосконалення управління взаємовідносинами із постачальниками на ТОВ «Рокет Делівері» пропонується провести такі заходи: впровадити CRM-систему для підвищення ефективності взаємовідносинами із постачальниками; проводити рекламу доставки через ресторанні заклади; проводити рекламу послуг ТОВ «Рокет Делівері» через додаток Приват-24; ввести доставку лікарських засобів; проводити тренінги працівникам ресторану, на яких буде презентуватись зручний алгоритм розміщення замовлення та його супроводу; запровадити базу даних відгуків кур'єрів про роботу з ресторанними закладами та клієнтів щодо виконаного замовлення.

Вартість запровадження CRM-системи на підприємстві складає 216,5 тис.грн., а економічний ефект від CRM-системи за 2 роки складе 42,7 тис.грн., а термін окупності CRM-системи складе 2 роки. Проведення рекламних заходів принесе додатковий дохід у розмірі 231,45 тис.грн., а витрати на рекламу доставки складу 20,5 тис.грн., витрати на рекламу через додаток Приват24 складуть 176,4 тис.грн., економічний ефект від проведення рекламних заходів складає 34,55 тис.грн. Економічний ефект від доставки лікарських засобів складе 17,15 тис.грн. Для проведення тренінгів працівникам та розробки бази даних відгуків про кур'єрів необхідно витратити 512,35 тис.грн., а економічний ефект від даного заходу складе 262,75 тис.грн.

Сукупний економічний ефект від покращення управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері» складе 357,15 тис.грн. за 2 роки. Проведені розрахунки вказують на доцільність проведення заходів щодо покращення управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері».

ВИСНОВКИ

1.В першому розділі роботи було розглянуто теоретичні особливості управління взаємовідносинами із постачальниками, визначено критерії важливості постачальників та методи оцінювання ефективності взаємодії з постачальниками.

2.В другому розділі було проведено Аналіз управління взаємовідносинами із постачальниками торговельного підприємства ТОВ «Рокет Делівері» м. Київ. ТОВ «Рокет Делівері» займається доставкою продукції постачальників клієнтам. На даний час ТОВ «Рокет Делівері» співпрацює більш ніж з 250 ресторанами України, більшість з яких є великими мережами.

Аналіз економічних показників діяльності компанії показав, що доходи та чистий прибуток підприємства в 2020 році виросли порівняно з 2018 роком. Компанія має високу рентабельність діяльності, яка склала 40,31% в 2020 році.

3.ТОВ «Рокет Делівері» будує взаємовідносини з супермаркетами, такими як Ашан, АТБ, Сільпо тощо та ресторанными закладами (Макдональдс, Сушия та багато інших). При цьому в структурі постачальників ресторани займають 41,8%, кав'ярні та піцерії – 39,4%, супермаркети - 15,7% в 2020 році.

В 2020 році компанія виконала 23516 замовлень на поставку продукції. Найчастіше відмова поставок проходить з боку ресторанів – 5,9% в 2020 році, що негативно впливає на прибутки підприємства. При цьому, для ТОВ «Рокет Делівері» найвигідніше співпрацювати з ресторанами, оскільки рентабельність продаж продукції ресторану складає 37,5% в 2020 році та з супермаркетами, рентабельність продаж останніх становить 39,06%, але кількість замовлень від супермаркетів найменша. Найбільші доходи ТОВ «Рокет Делівері» забезпечують поставка продукції великих мереж ресторанів (31%), окремо серед них можна виділити мережу ресторанів Макдональдс, частка яких склала 9% від загального доходу компанії.

Аналіз рівня взаємовідносин ТОВ «Рокет Делівері» з постачальниками показав, що з 43,97% оснований на прагненні до співпраці (у тому числі компанія Макдональдс), 37,59% постачальників орієнтуються на власні потреби та 18,44% постачальників схильні не дотримуватись умов співпраці, а тому є потреба в удосконалення системи взаємовідносин з постачальниками. Основним недоліком в існуючій системі управління взаємовідносин із постачальниками є своєчасність обробки замовлення, оскільки замовлення бачать відразу кур'єри, то вони можуть вирішувати брати замовлення чи ні, тому проблемні замовлення можуть залишитись незабраними, що негативно впливає на репутацію ТОВ «Рокет Делівері».

4.Для вдосконалення управління взаємовідносинами із постачальниками на ТОВ «Рокет Делівері» пропонується провести такі заходи: впровадити CRM-систему для підвищення ефективності взаємовідносинами із постачальниками; проводити рекламу доставки через ресторанні заклади; проводити рекламу послуг ТОВ «Рокет Делівері» через додаток Приват-24; ввести доставку лікарських засобів; проводити тренінги працівникам ресторану, на яких буде презентуватись зручний алгоритм розміщення замовлення та його супроводу; запровадити базу даних відгуків кур'єрів про роботу з ресторанными закладами та клієнтів щодо виконаного замовлення.

5.Вартість запровадження CRM-системи на підприємстві складає 216,5 тис.грн., а економічний ефект від CRM-системи за 2 роки складе 42,7 тис.грн., а термін окупності CRM-системи складе 2 роки. Проведення рекламних заходів принесе додатковий дохід у розмірі 231,45 тис.грн., а витрати на рекламу доставки складу 20,5 тис.грн., витрати на рекламу через додаток Приват24 складуть 176,4 тис.грн., економічний ефект від проведення рекламних заходів складає 34,55 тис.грн. Економічний ефект від доставки лікарських засобів складе 17,15 тис.грн. Для проведення тренінгів працівникам та розробки бази даних відгуків про кур'єрів необхідно витратити 512,35 тис.грн., а економічний ефект від даного заходу складе 262,75 тис.грн.

Сукупний економічний ефект від покращення управління взаємовідносинами із постачальниками ТОВ «Рокет Делівері» складе 357,15 тис.грн. за 2 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кондратюк Д. М. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємств / Д. М. Кондратюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1 (11). – С. 11-19.7.
2. Балабаниць А. В. Формування стратегічного набору інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Балабаниць. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2012_3/Balaban.pdf
3. Маркетинг відносин в системі управління підприємством: теоретичний аспект / С. Чернишева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>
4. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики / А. М. Германчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf.
5. Dickson G. Analysis of vendor selection systems and decisions // J. of Purchasing. – 2014. – № 2. – Р. 129-134.14. Lootsma F., Fuzzy Logic
6. Балабаниць А. В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства / А. В. Балабаниць [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2010_1/a4.pdf.
7. Біліченко В. В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. О. Основи логістики: Навч. посіб. / [В.В. Біліченко, Буренніков Ю.Ю., Романюк С.О.] – Вінниця : ВНТУ, 2014. 128 с.
8. Гудков Ф. А. Складські свідоцтва: Методики практичного застосування. / Ф.А. Гудков – К.: Банківський Діловий Центр, 2016. – 134 с.
9. Зарудна Н. Визначення шляхів зниження витрат на матеріальнотехнічне забезпечення виробничих підприємств / Н. Зарудна // Економічний аналіз. 2017 рік. Випуск 6. URL: http://econa.at.ua/Vypusk_6/zarudna.pdf

10. Войтович С.Я. Особливості застосування логістичного управління на підприємствах сфери послуг / С.Я. Войтович, О.О. Войтович // Логістика: теорія та практика. – 2016. – № 1. – С. 37–42.
11. Гайдабрус Н.В. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства / О.А. Біловодська, Н.В. Гайдабрус // Проблеми науки. – 2017. – № 2(146). – С. 37–44.
12. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.
13. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. - 684 с.
14. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. – 224 с.
15. Гайдабрус Н.В. Аналіз господарських зв'язків як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства / О.А. Біловодська, Н.В. Гайдабрус // Проблеми науки. – 2016. – № 2(146). – С. 37–44.
16. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно- видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту шкільної освіти), «Інтелект- Захід», 2014. - 416 с.
17. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2015. – 322 с.
18. Чому доставка їжі більше ніколи не буде такою, як раніше. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/3/674613/>
19. Сервіси доставки їжі в Україні та по містах у 2021 році. Київ, Дніпро, Харків. URL: <https://uaspectr.com/2021/02/16/servisy-dostavky-yizhi-v-ukrayini->

ta-po-mistam-2021/

20.Попович П. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень у сучасних умовах / П.В. Попович, О.С. Шевчук, А.Й. Матвіїшин, В.М. Лотоцька // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. - 2016. - № 2. - С. 224- 229. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_2016_2_35

21.Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон.наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. - 440 с.

22.Сокур І.М., Сокур Л.М., Герасимчук В.В. Транспортна логістика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 220с.

23.Сумець О.М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посібник. Київ, 2012. 220 с.

24.Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. /Н.М.Тюріна, І. В.Гой, І. В.Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.

25.Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111–113.

26.Чорнописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чорнописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2018. – С. 265-27

27.Contributions to the Resolution of Logistics System-related Problems Hayfa Zgaya, Slim Hammadi, in Logistics Engineering and Health, 2016. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/logistics-management>

28.Essential 6 Logistics Metrics: Key Performance Indicator (KPIs) May 07, 2019 @ 07:00 AM / by Weber Logistics. URL:<https://www.weberlogistics.com/blog/california-logistics-blog/logistics-kpi-metrics-key-performance-indicators>

29.LOGISTICS KEY PERFORMANCE INDICATORS AND METRICSURL:<https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/logistics>.

30.Logistics performance measurement system for the automotive industry.

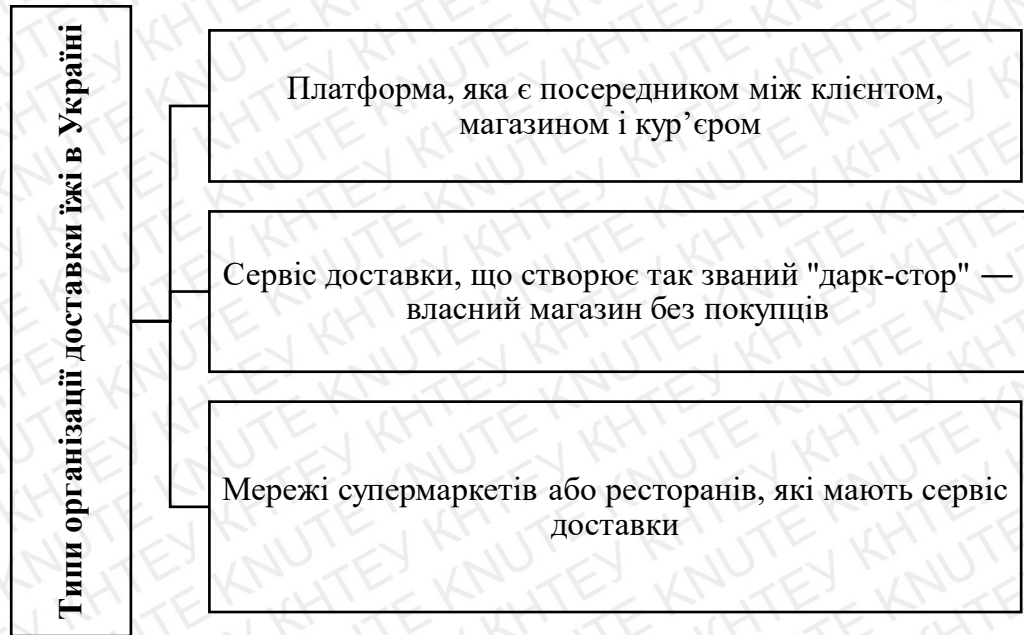


Рис. А1. Типи організації доставки їжі в Україні

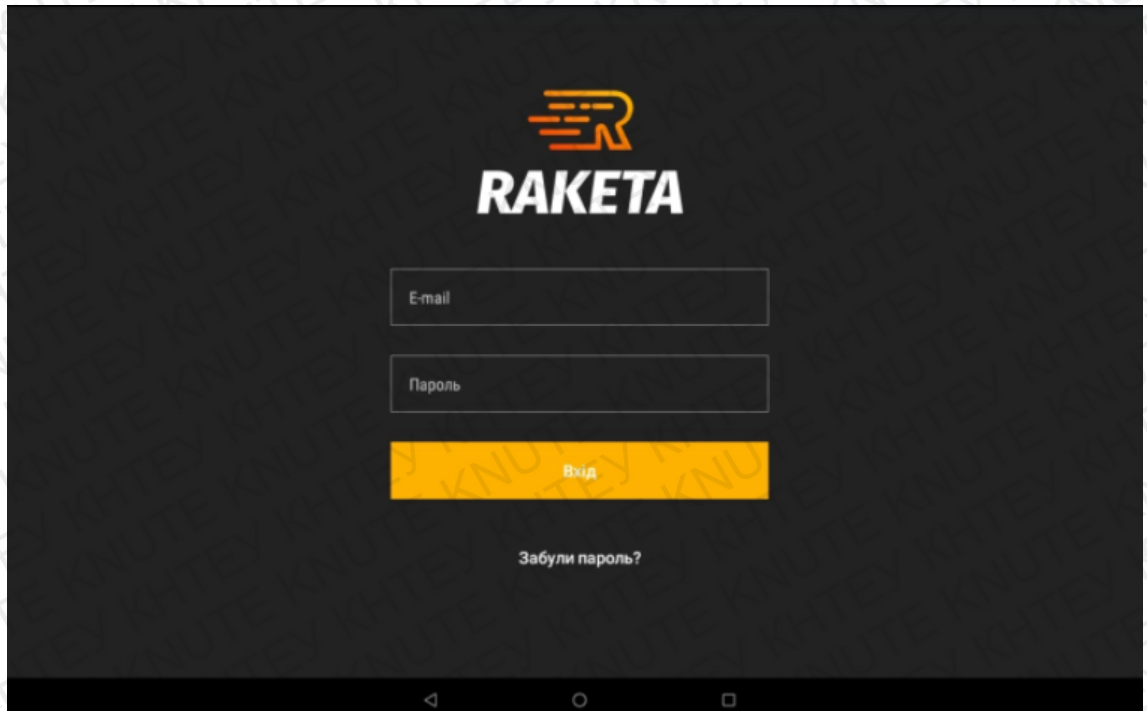


Рис. Зовнішній вигляд додатку Raketa Partner
(складено автором за даними підприємства ТОВ «Рокет Делівері»)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	10	10
первісна вартість	1001	12	12
накопичена амортизація	1002	1	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 457	1 502
Основні засоби:	1010	8 994	9 403
первісна вартість	1011	10 234	11 462
знос	1012	1 240	2 059
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		

Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	142	32
Усього за розділом I	1095	10 603	10 947
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12	7
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22	17
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	12	8
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 957	1 247
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	848	2 419
Готівка	1166	1	2
Рахунки в банках	1167	847	2 417
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1 247	2 457
Усього за розділом II	1195	4 098	6 155
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Баланс	1300	14 701	17 102
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		-
Накопичені курсові різниці	1412		-
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 371	7487
Неоплачений капітал	1425		

Продовження Додатку В

Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом І	1495	4 381	7 497
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом ІІ	1595	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6 850	5 000
Векселі видані	1605		

Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	2 449	3 547
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630	34	29
за одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660	457	805
Інші поточні зобов'язання	1690	987	1 029
Усього за розділом III	1695	10 320	9 605
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	14 701	17 102

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	10	9
первісна вартість	1001	12	12
накопичена амортизація	1002	2	3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 502	1 074
Основні засоби:	1010	9 403	9 518
первісна вартість	1011	11 462	12 035
знос	1012	2 059	2 517
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	32	97
Усього за розділом І	1095	10 947	10 698
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7	9
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17	51
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8	14
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 247	2 143
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 419	2 705
Готівка	1166	2	1
Рахунки в банках	1167	2 417	2 704
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	2 457	2 143
Усього за розділом II	1195	6 155	7 065
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Баланс	1300	17 102	17 763
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7487	9123
Неоплачений капітал	1425		

Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом І	1495	7 497	9 133
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом ІІ	1595	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	5 000	4 250
Векселі видані	1605		

Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	3 547	3 175
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630	29	41
Поточні забезпечення	1660	805	742
Інші поточні зобов'язання	1690	1 029	1 164
Усього за розділом III	1695	9 605	8 630
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	17 102	17 763

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 974	8 054
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 374	6 751
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1 600	1 303
Валовий: 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	2 950	2 401
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Адміністративні витрати	2130	704	562
Витрати на збут	2150	1 408	1 143
Інші операційні витрати	2180	657	502
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 781	1 497
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2 256	5 470
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	377	3 124
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 660	3 843
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	659	692
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 001	3 152
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	987	1 026
Витрати на оплату праці	2505	5 983	4 294
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 975	1 460
Амортизація	2515	1 985	1 547
Інші операційні витрати	2520	213	631
Разом	2550	11 143	8 958

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 247	9 974
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 704	8 374
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1 543	1 600
Валовий: 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	2 258	2 950
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Адміністративні витрати	2130	657	704
Витрати на збут	2150	1 579	1 408
Інші операційні витрати	2180	857	657
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	708	1 781
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2 244	2 256
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	733	377
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 219	3 660
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	399	659
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 820	3 001
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1 004	987
Витрати на оплату праці	2505	6 237	5 983
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 058	1 975
Амортизація	2515	2 345	1 985
Інші операційні витрати	2520	153	213
Разом	2550	11 797	11 143