

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: «Аналіз ланцюгів постачання у підприємницькій діяльності»

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

Завідувач кафедри: _____ / Мельник Л.Г

Керівник роботи: _____ / Лукаш О. А.

Виконавець: _____ / Ніколаєв Є. О.

Група: _____ ПТЛ.м -11

Суми 2022

Анотація

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 77 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 45 сторінок, у тому числі 13 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел 77 джерел.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є аналіз ланцюгів постачання підприємницькій діяльності.

Для досягнення поставленої мети автором визначено ряд **завдань**:

1. визначити теоретико-методологічні основи управління ланцюгами постачання, а саме:

- дослідити поняття і сутність закупівельної діяльності;
- основні підходи в управлінні закупками;

2. проаналізувати особливості управління ланцюгами постачання на підприємстві, а саме:

- управління закупками в роздрібній торгівлі;
- проаналізувати складові циклу замовлення та закупівлі на підприємстві;

3. практика застосування теоритичних аспектів ланцюгів постачання на підприємстві ТОВ «Віллагро Трейд»:

- аналіз ланцюга постачання на підприємстві ТОВ «Віллагро Трейд»;
- розробка та вдосконалення алгоритму ланцюга постачання для збільшення обсягів продаж ТОВ «Віллагро Трейд»
- економічна ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі визначено аналіз ланцюгів постачання у підприємницькій діяльності.

Предметом дослідження обрано структура та організація постачання на прикладі ТОВ «ВІЛЛАГРО ТРЕЙД».

Аналіз останніх досліджень проблеми. Питаннями управління та аналізу ланцюгів постачання товарів займається ряд вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них Б. Адамс, В. Вертоградов, І. В. Волохов, Д. Джоббер, Д. Ланкастер, Р. Лукич, О. Скриптунова, Н. Стівенс. В їхніх працях приділено увагу розкриттю змісту управління ланцюгами постачання, його прогнозуванню та плануванню, оцінці діяльності торгових представників та іншим питанням. Проте ними недостатньо розкриті сутність управління продажем в контексті його відміни від управління збутовою діяльністю, не висвітлені функції управління продажем під кутом зору його (продажу) особливостей, не знайшла достатнього розкриття об'єктна орієнтація управління продажем.

Ключові слова : SWOT-аналіз, PEST-аналіз, трирівневий канал, макросередовище, дистрибуція , економічна криза, асортимент, оптова торгівля

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Поняття і сутність закупівельної діяльності	10
1.2. Основні підходи в управлінні закупками	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	20
2.1. Управління закупками в роздрібній торгівлі	20
2.2. Складові циклу замовлення та закупівлі на підприємстві	28
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІЛАГРО ТРЕЙД»	38
3.1. Аналіз ланцюга постачання на підприємстві «Вілагро Трейд»	38
3.2. Розробка та вдосконалення алгоритму ланцюга постачання для збільшення обсягів продаж ТОВ «Вілагро трейд»	41
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток кожного успішного підприємства пов'язане з постачаннями.

Під час економічного розвитку впливають загальносвітові тренди такі як глобалізація, імплементація цілей сталого розвитку [46,48,51,53,60,65,66, 68,71,73,75,76,77], інтеграція, а також поява Інтернету [47,55,56,58,59,63,64 69,70,72,74]. Це впливає на управління ланцюгами постачання.

Відділ продажів – це передова будь-якої компанії. Від того, наскільки добре мотивувати персонал на досягнення планових показників, залежить доля бізнесу. Всю мотивацію ми умовно поділили на три частини – фінансова, довгострокова та нематеріальна.

Управління ланцюгами постачань – це основна концепція управління постачаннями в сучасній економіці. Але не тільки це. Управління ланцюгами постачань – це щось більше, ніж управління постачаннями в логістичному аспекті. Управління ланцюгами постачань є цілісною концепцією ведення бізнесу, що поєднує передові організаційні принципи й можливості сучасних інформаційних технологій.

Основні цілі які потрібно досягнути це:

- збільшення доходу від продажів за рахунок постачання;
- мінімізація витрат під час закупівлі товарів, складуванні та збуті.

Виходячи з багатогранності терміну, актуальним є дослідження управління ланцюгами як усього комплексу дій, пов'язаних з організацією збуту: формування відповідного підрозділу компанії і впровадження в його роботу інноваційних прийомів, завдяки якому ефективність діяльності відділу продажів і організації в цілому буде стабільно високою.

Основне завдання під час формування ланцюга постачання є закупівля товару. Оскільки від неї залежить як буде формуватися ланцюг постачання. Звичайно сучасні методи дозволяють бізнесу відкривати розумні склади, хаби завдяки яким можна мінімізувати витрати на логістику.

Сьогоднішні реалії, а саме криза спричинена війною особливо вплинула на галузі що пов'язані з продажем товарів та послуг, а саме організацією ланцюга постачання. Після нетривалого ажіотажного попиту на товари першої необхідності – продукти харчування, побутову хімію і предмети гігієни – роздрібна торгівля стикнулася з підвищенням попиту.

Уже сьогодні очевидно, що через війну змінились кардинально бізнес процеси в роздрібній торгівлі. Завдяки малому та середньому бізнесу працювала роздрібна торгівля ринки, магазини. Звичайно нестандартні, стресові та жахливі умови війни вимагали вносити корективи під час логістики товарів.

Війна змінила структуру мислення споживачів. Раніше люди могли збалансовано купувати товари, але реалії змінились і люди старались купити щонайбільше основних товарів. Але до цього часу в Україні логістика в компаніях України була і залишається одна з найрозвиненіших серед країн Європи.

Звичайно технології у сфері логістики задовольняють потребу більшості людей, які утворили тенденцію замовленню товарів віддалено. Сформувалася нова звичка — купувати «в один клік». Це означає, що для підтримки конкурентоспроможності недостатньо думати про мінімізацію втрат під час кризи. Необхідно трансформувати формати спілкування з покупцем, програми лояльності, логістику доставки товару до покупця, вдосконалювати аналіз клієнтських даних і ставити в пріоритет особисту безпеку споживача. Тобто постає нагальна необхідність дослідження та пошуку нових форматів управління продажів як для нових компаній так і тих хто ще втримався на плаву.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є дослідження процесу ланцюгів постачання.

Для досягнення поставленої мети автором визначено ряд **завдань**:

1. визначити теоретико-методологічні основи управління ланцюгами постачання, а саме:

- дослідити поняття і сутність закупівельної діяльності;
 - основні підходи в управлінні закупками;
 - стратегії забезпечення ланцюга постачання;
2. проаналізувати особливості управління ланцюгами постачання на підприємстві, а саме:
- управління закупками в роздрібній торгівлі;
 - проаналізувати складові циклу замовлення та закупівлі на підприємстві;
 - визначити ефективності системи управління закупками;
3. практика застосування теоритичних аспектів ланцюгів постачання на підприємстві ТОВ «Віллагро Трейд»:
- аналіз ланцюга постачання на підприємстві ТОВ «Віллагро Трейд»;
 - розробка та вдосконалення алгоритму ланцюга постачання для збільшення обсягів продаж ТОВ «Віллагро Трейд»
 - економічна ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження в кваліфікаційної роботи визначено процес управління продажем.

Предметом дослідження обрано структура та організація ланцюгів постачання на прикладі ТОВ «Віллагро Трейд».

Методологія дослідження. В роботі використані різноманітні методи досліджень.

Основними методами кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалася), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів, моніторинг рекламних текстів щодо пропозицій ринку). Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є спостереження та опитування.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних бібліографічних посилань та джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття і сутність закупівельної діяльності

Правильна організація закупівельної діяльності, і навіть заходи, створені задля вдосконалення роздрібної торгівлі, дуже тісно пов'язані зі своєчасним постачанням необхідними товарами, інакше кажучи правильною організацією закупівельної діяльності[49,50,52,54,57,61,62,67].

Такий напрямок як закупівельна логістика, та й управління закупками загалом, відносно новий напрямок з погляду управління підприємства. Зрозуміло, фактично цей напрямок було завжди, але його безперервний розвиток, як і розуміння, що воно важливо, з'явилося лише наприкінці 20 століття.

Цей розвиток подій дуже легко пояснюється зміною економічної системи в країні. В Україні з'явилися нові види ринкових відносин, тому можна сказати, що такий інтерес був викликаний зі збільшенням можливості роботи підприємства та підвищення його ефективності.

Важливо приймати вірні та самостійні рішення у сфері питань закупівельної логістики, які мають максимально відповідальний характер. Для цього потрібно правильне розуміння завдань, які так чи інакше стоять перед керівником підприємства. Крім того, не варто забувати, що такі рішення мають бути правильно обґрунтовані та аргументовані, а найважливіше – засновані на попередньому досвіді комерційної діяльності.

Після початку нового типу економіки, з'явилося безліч видів підприємств, як у організаційному так і правовому типі. Всі ці нові нюанси призвели до того, що пошук нових підходів в організації торгових процесів просто необхідний. Виходячи з цього, змінилося і положення напряму на російському ринку. Водночас неправильно буде сказати, що розвиток закупівельної діяльності припав лише на попередній період економічного розвитку країни. Великі компанії розвивають цей напрямок безперервно,

виходячи із зовнішніх реалій та накопиченого досвіду. Середні та маленькі компанії також приділяють логістиці закупівлі велику увагу, і хоча масштаби виробництва чи торгівлі набагато менші, їм питання закупівлі стає менш актуальним [2]. Давно відомо, що в ринковій економіці одним із найважливіших факторів є закон вартості. Закон регулює суспільне провадження, допомагає переходу ресурсів з одного сектора до іншого. Реалізується він так:

1. Механізми ціноутворення,
2. Збалансованість попиту та пропозиції.

Важливо пам'ятати, що від правильної організації закупівельної діяльності залежить повнота асортименту у точці роздрібною торгівлі, рівень задоволення потреб клієнта, розміри запасів, рівень їхньої реалізації та багатьох інших показників, які залежать від специфіки підприємства.

У світі підприємництва такому напрямку, як логістика, приділяють особливу увагу, що не дивно, адже саме вона дає змогу розрахувати оптимальні витрати та допомагає економії всіх основних ресурсів.

Сьогодні численні логістичні та транспортні компанії пропонують величезний спектр послуг, серед яких навіть такі, про які кілька років тому ще й не чули (наприклад, експедирування).

Транспортування продуктів, перевезення людей, складування завжди були актуальними проблемами бізнесу. Звернемося до історії, щоб зрозуміти, як розвивалася логістика, і які передумови цього передували. Ще древні римляни приділяли логістиці особливе місце у торговельних відносинах. Походження терміна «logistike», у перекладі з грецької мови, інтерпретується як:

- доцільність,
- розрахунок,
- мислення [1].

Спочатку цей термін використовувався виключно у військовій термінології з першого тисячоліття нашої ери. Після цього довгі століття розглядалася виключно як військова наука.

Масштабний перелом відбувся в 60-70-х роках 20-го століття, саме тоді логістика стала використовуватися в економіці та перейшла у сферу господарської діяльності. На сьогоднішній день логістика актуальна як ніколи раніше. Цьому сприяли кілька факторів:

1) Економічний. Більшість компаній, незалежно від масштабу, займаються пошуком можливостей, щоб скоротити витрати при транспортуванні та зберіганні, з метою збільшення прибутку,

2) Інформаційний. Інформаційні зв'язки дуже тісно пов'язують ринок та логістику, завдяки цьому формуються інформаційні потоки,

3) Технічний фактор. Наука розвивається завдяки допомозі сучасних інноваційних досягнень у транспортно-складському господарстві, а також у сфері управління, наприклад, автоматизація та комп'ютеризація управління, що забезпечує вирішальний успіх на товарних ринках [12].

Після того, як виявили основні передумови розвитку логістики, варто виділити основні функції та підходи логістики закупівлі. Для керівника будь-якого підприємства, логістика закупівлі розуміється передусім як управління матеріальними потоками.

Усе це зумовлює процес забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.

Логістика закупівлі у разі є підсистемою, що у своє чергу забезпечує і організує вхід матеріального потоку на єдину логістичну ланцюг. Так як на цьому етапі логістика закупівлі має певну специфікацію, її виділяють в окремий елемент управління підприємством.

До основних функцій закупівельної логістики відносять виявлення потреб у матеріальних ресурсах, пошук та оцінку існуючих пропозицій, вибір постачальників, а також укладання договорів та укладання нових замовлень[2].

Практично будь-яке підприємство незалежно від того виробляє воно чи продає товар, має свою службу із закупівлі, транспортування та зберігання товару, користується послугами аутсорсингу поділяється на певний рівень логістичної системи. Все це було зроблено для зручнішої класифікації поточної логістичної ситуації на підприємстві, до того ж такий підхід допомагає під час аналізу закупівельної діяльності підприємства.

Усього джерела виділяють три рівні:

1. Зв'язки та реалізації логістичних ланцюгів,
2. Підрозділи, які беруть участь у роботі загального логістичного ланцюжка,
3. Самостійні підрозділи.

На кожному із запропонованих рівнів існують певні цілі. У таблиці 1 розглянуто основні аспекти за кожним рівнем.

Таблиця 1 – Рівні закупочної логістики

Уровень	Характеристика
Перший	<p>Встановлення економічних зв'язків із постачальниками, узгодження постачання, планування діяльності підприємства.</p> <p>Виводить підприємство в макрологістичну систему з метою отримання прибутку від узгоджених дій усіх учасників.</p> <p>Підсумок такої реалізації підвищення ефективності всієї системи.</p>

Другий	Забезпечує надійне проходження матеріального потоку по ланцюжку: постачання, виробництво та збут. Важливо дотримуватися високого рівня узгодженості всіх етапах проходження через потік, що дозволяє зробити у разі потреби швидке коригування плану.
Третій	Ефективне повне функціонування постачання допомагає реалізувати цілі не тільки на рівні заданого підприємства, але і на рівні макрологістики.

У даному підрозділі було розглянуто поняття та сутність закупівельної діяльності. А також були виявлені фактори які впливають на логістику підприємства.

1.2. Основні підходи в управлінні закупками

Окремо варто зазначити, що ланцюг: постачання, виробництво та збут у сучасних умовах слід обґрунтовувати на маркетингових концепціях. Наприклад, насамперед розробляється концепція збуту, а потім концепція розвитку, виробництва та постачання.

Маркетингові концепції потрібні у тому, щоб детально вивчити ринок збуту, але важливо пам'ятати, що інструменти маркетингу покликані виявляти інструменти вирішення технологічних завдань, питань узгодження з постачальниками, і навіть методів організації всіх учасників логістичного ланцюжка [3].

Після вивчення ринку збуту, логістика забезпечує розвиток маркетингових концепцій з погляду підприємницької діяльності, що допомагає реалізувати та розширити існуючі напрацювання.

Інша проблема, яка постає перед менеджерами підприємства – зробити чи купити продукт? При нестачі однієї з комплектуючих важливо зробити правильний вибір, проте на практиці, найчастіше приймається рішення купити компонент, що бракує, особливо, коли компанія не може гарантувати потрібної якості при власному виробництві.

У той же час, якщо проблема відсутності потрібного продукту стоїть постійно, підприємства віддають перевагу виробляти його самі, зрозуміло, за наявності такої можливості [4].

Зупинимось детальніше на головних функціях логістики, які вона виконує під час управління закупівлі:

1. Виявлення видів, обсягів та строків закупівлі. Розрахунковий час оплати, а також способів (авансові платежі, знижки, кредити тощо),
2. Пошуки стратегій та вибір методу закупівлі,
3. Дослідження та аналіз ринку, щоб виявити потенційних постачальників,
4. Підготовка замовлення, а також його формування,
5. Формування закупівельного плану,
6. Оплата, навантаження, доставка товару зі складу постачальника,
7. Прийом замовлення, навантаження в тари, постачання на облік, зберігання,
8. Аналіз та контроль замовлень,
9. Мінімізація та усунення втрат при транспортуваннях,
10. Транспортування тари на повернення.

Все це можна віднести до основних функцій закупівельної логістики, але не варто забувати, що кожен з цих пунктів може супроводжуватися певними фінансовими втратами, такими як витрати на обробку замовлень споживачів, витрати на закупівлю та доставку тощо.

Розглянемо детальніше завдання, які логіст має виконати на самому початку.

По-перше, виділити основну стратегію (підхід), і навіть оптимальний метод закупівлі. [4]

У закупівельній логістиці існує безліч стратегій, часто менеджери додають щось своє, поєднують підходи, але прийнято вважати, що основних стратегій лише чотири:

1. Пошук матеріальних ресурсів (залежить кількості постачальників),
2. Специфіка закупівельного об'єкта (залежить від того, що потрібно придбати окремий елемент або комплект),
3. Географічна складова,
4. Облік часу та поставки.

По-друге, стратегії, які враховують час постачання, безсумнівно, потребують окремої уваги. Одна з найпопулярніших стратегій – точно вчасно або Just In Time. Вперше цей метод був використаний у корпорації Toyota у 1954 році, проте стратегія популярна і на сьогоднішній день. Насамперед безперечною перевагою стратегії є її доступність і простота. [5]

А саме: потрібний продукт повинен опинитися на виробництві рівно в той момент часу (і в тій кількості, яка необхідна), коли це потрібно. Результатом застосування підходу є зниження складських витрат, а ідеалі зведення їх нанівець. Тобто підприємству слід мати виключно необхідні для виробництва (реалізації) запаси, виключити появу дефектів, а найголовніше скоротити виробничий цикл завдяки скороченню часу на постачання, згодом модернізувати та інші операції.

Разом з цим не варто ідеалізувати підхід JIT, незважаючи на низку відмінних переваг, метод має й низку слабких сторін. Багато логістів відзначають, що при впровадженні підходу стикаються з такими проблемами:

1. Збільшення витрат на транспорт та його забезпечення у зв'язку з високим навантаженням на шляху (пробки тощо),

2. Підвищується залежність від конкретного постачальника,
3. Збільшується ризик виробничих втрат при затримках у постачанні,
4. Підвищення витрат на вхідний контроль,
5. Збільшення потреби у безперервному інформаційному обміні, а саме перевірки платоспроможності постачальника,
6. Для несумлінних постачальників збільшуються штрафи за затримку товару,
7. З'являється потреба переносити склади ближче до точки споживання,
8. У непередбачених ситуаціях постачальники зазнають великих втрат.

Наступний підхід називається стратегія форвардної угоди. Суть стратегії досить проста, менеджер робить заявку на закупівлю певного продукту з відстроченням у постачанні. Головним плюсом підходу є те, що покупець страхує себе від непередбачуваного підвищення цін [6].

До мінусів підходу можна віднести можливість невчасної поставки, за непередбаченої відсутності продукту, малоімовірно, що постачальник встигне привезти його вчасно.

Останній підхід – це стратегія середньої ціни. У цьому підході менеджер здійснює закупівлі у певні річні інтервали за тією ціною, яка є середньою в конкретний інтервал. Варто відзначити, що даний підхід є одним з найбільш вподобаних в Україні.

Після того, як менеджер визначився із застосуванням підходом, визначається метод, за яким відбуватиметься закупівля товарів. У таблиці 2 можна на основі аналізу основних підходів представити найпоширеніші методи закупівлі товарів. Звичайно, перед кожним менеджером постає питання: як зрозуміти, коли обсяг партії є оптимальним? Існує дуже багато підходів та методів, щоб визначити рівень оптимальної партії замовлення.

Таблиця 2 – Аналіз методів закупок

Особливості закупки	Регулярність	Плюси	Мінуси
Виходячи із довгостроковості контракту	У міру потреби не регулярна основа	Збільшення швидкості обороту капіталу	Збільшення потреби постійного контролю обсягів та строків поставки.
Оптова	Закупка один раз, але великий обсяг	Представницькі знижки, спрощується обіг документації	Підвищуються рівні витрат та збільшується потреба в складі
Регулярні закупки	Постачання невеликими партіями у фіксований інтервал	Прискорюється оборот капіталу, знижуються складські витрати	Висока ймовірність замовлення товару з надлишком
Оперативні закупівлі	Постійно використовуються ресурси	Оборот капіталу збільшується, знижуються витрати на зберігання	Безперервний контроль рівня запасів
Негайна закупівля	Ресурси, що рідко використовуються	Доставка своєчасна, знижуються витрати на зберігання	Зростання витрат на формлення документів

В економічній теорії існує всіма відоме правило Парето, яке звучить як 20/80, виходячи з цього правила, можна дійти висновку, що всього 20% використовуваних об'єктів можуть забезпечити нам 80% результату. Саме тому всі економічні, а також управлінські ресурси підприємства слід відправити виключно на дані об'єкти [8].

Логістика для своєї практики застосовує більш широке трактування даного правила – модель ABC аналізу. Ця модель виконує таке правило: вся номенклатура (закупівельних матеріалів), що використовується, повинна бути розподілена за загальною вартістю, а саме як А,В,С.

Ця модель потрібна насамперед, щоб виявити кількісну, а також вартісну структуру потреб у закупівельних матеріалах. Крім того, з'являється можливість виявити резерви та підвищити ефективність закупівельної діяльності на підприємство. Прикладом функціонування ABC аналізу можна назвати скорочення величини запасів, зниження рівня витрат за зберігання. В таблиці 3 наведено приклад розрахунку моделі ABC аналізу:

Таблиця 3 – Розрахунок ABC аналізу

Група	Процент від асортименту	Процент від товарообігу
А	10%	80%
В	15%	15%
С	75%	5%

Модель ABC аналізу дає можливість побачити, що, наприклад, група А, включає матеріали, запас яких на складі менше всіх, близько 10-15%, проте при цьому їх вартість становить від 55-80% від усіх матеріалів, які закуповують. Що говорить нам про значущість даних матеріалів, а також про те, що їхній життєвий цикл є найдовшим.

Важливо мати постійний контроль рівня запасів А, адже може зупинитися все виробництво.

Наступна група аналізу - В, кількість видів цієї групи на складі становить близько 20%, приблизно стільки ж, скільки припадає на їхню частку у загальній вартості. Запаси цієї групи, зазвичай, поповнюються у щомісячному обсязі і закуповуються фіксованим інтервалом, оскільки мають найвищу значимість[14].

Остання група аналізу – С. Найбільша кількість матеріалів складі близько 50%, але у водночас частка у вартості не сягає 5%. Можна зробити висновок, що ці матеріали мають низьку вартість, проте обсяг закупівель дуже значний і виробляється десь раз на квартал.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Управління закупками в роздрібній торгівлі

Перш ніж провести аналіз особливостей управління закупівлями у роздрібній торгівлі, слід розібратися, що таке торгівля роздріб.

Вважають, що роздрібна торгівля – це процес обміну товарами, спрямований задоволення потреб споживачів завдяки вільним продажам товарів чи послуг, у яких вони зацікавлені.

Класифікуються точки роздрібної торгівлі, як правило, за такими ознаками, як товарно-профільний асортимент та стаціонарність. У таблиці 5 подано основні відмінності класифікацій:

Таблиця 5 – Логістичні класи та їх характеристики

Стаціонарні	Товарно-профільні асортименти
стаціонарні (магазини)	змішану (що торгує товарами однієї чи двох-трьох груп чи комплексів);
напівстаціонарні (павільйони, палатки, ларьки, кіоски)	спеціалізовану (що торгує окремими підгрупами та видами товарів);
пересувну (розвізну та розносну)	універсальну (продавці всіх груп продовольчих та непродовольчих товарів)

Як і в будь-якому іншому напрямку, комерційна діяльність у роздрібній торгівлі складається з кількох етапів:

1. Дослідження, аналіз поточного купівельного попиту,
2. Пошук та виявлення найбільш привабливих постачальників,
3. Встановлення економічних зв'язків із потенційними постачальниками,
4. Розробка та укладання договору про постачання, формування заявки,
5. Організація закупівельної діяльності,
6. Надання форм контролю та обліку.

Планування закупівельної діяльності завжди тісно пов'язані з маркетинговими дослідженнями [13].

У разі, коли підприємство не виробляє товар, а є його покупцем для подальшої реалізації, дуже важливо прислухатися до думки потенційних покупців, стежити за тенденціями (мода, пора року тощо), інакше є велика ймовірність того, що товар не реалізується. Крім того, слід вивчити низку таких питань:

1. Які вироби готові придбати покупці,
2. Чому вони хочуть їх купувати,
3. Цільова аудиторія,
4. Яку ціну готові заплатити покупці,
5. На які вироби буде найбільший попит,
6. Де краще робити роздрібну торгівлю.

Дотримання вище перелічених умов важливо під час проведення маркетингової діяльності, що у разі безпосередньо пов'язані з процесом закупівлі товару. Зрозуміло, існує низка маркетингових інструментів для аналізу ринку. Найпоширеніші їх представлені у таблиці 6:

Таблиця 6 – Характеристика маркетингових інструментів

Вид маркетингового інструменту	Методи аналізу
1. Аналіз ринку (привабливість, насиченість, ємність, сегментація ніш, аналіз основних учасників ринку, аналіз попиту і пропозиції)	<ul style="list-style-type: none"> – матриця GE – метод прогнозування ємності ринку – порівняльний аналіз – SWOT аналіз – PEST аналіз
2. Аналіз конкурентів (лідери ринку, переваги та недоліки конкурентів)	<ul style="list-style-type: none"> – матриця Портера – бенчмаркетинг – аналіз чеків конкурентів – порівняльна оцінка – факторний аналіз конкурентоспроможності

Варто зазначити, що одним із найефективніших методів вивчення попиту є організація виставки або виставки-продажу, а також анкетне опитування [14].

Наступним, не менш важливим кроком є пошук, виявлення та вивчення джерел закупівельної діяльності та вибір постачальників.

Методи пошуку залежить від різних чинників, тому немає універсального методу пошуку. Це можуть бути особисті знайомства, рекомендації ЗМІ, постачальники, які мають винятковий товар та багато іншого. Однак постачальників прийнято розділяти на кілька класифікацій:

- територіальні,
- за формою власності,
- відомча приналежність,
- функціональні ознаки.

Друга ознака, за якою кваліфікує постачальників – форма власності:

- Державні,
- Муніципальні,
- Приватні,
- Інші зареєстровані форми власності.

Третя класифікація звучить як відомча приналежність. Це означає, що підприємство має справу з постачальником, який підпорядкований у більшій фірмі або ж відомства (якщо йдеться про державних постачальників). Ця форма має ряд особливостей:

1. Внутрішньо системні постачальники. Постачальники, що знаходяться в тій же системі, що і оптові покупці,

2. Позасистемні постачальники. Решта постачальників.

Остання група кваліфікацій – кваліфікація за функціональними ознаками:

1. Виробники,
2. Посередники.

На основі отриманої інформації, було зроблено висновок, що потенційних постачальників можна розділити на кілька категорій: ті, хто виготовляє продукцію сам, і ті, хто виступає як посередник. [16]

Іншими словами друга група постачальників здійснює закупівлю товару і здійснює її реалізацію роздрібним покупцям.

Підприємці, які займаються роздрібною торгівлею, самостійно займаються закупівельною діяльністю. У таблиці 7 подано основні види роздрібною торгівлі:

Таблиця 7 – Види та характеристика роздрібною діяльності

Найменування діяльності	Характеристика
Дистриб'ютор	фірма, здійснює збут з урахуванням закупівель у великих промислових фірм - виробників готової продукції. Це відносно велика фірма, що має власні склади і встановлює тривалі контрактні відносини з промисловцями
Брокерська фірма	підприємство, що надає посередницькі послуги державним та комерційним структурам у придбанні, продажу та обміні товарів. Брокер (фізична особа) – торговий посередник під час укладання угод між покупцями і продавцями товарів товарної біржі. Діє він за дорученням клієнтів, отримуючи від них винагороду.
Дилер	юридична чи фізична особа, яка

	здійснює біржове чи торгове посередництво власним коштом і від імені. Доходи дилера утворюються за рахунок різниці між купівельною та продажною ціною товару, валют та цінних паперів
--	---

Для роздрібної діяльності важливо знайти хорошого і надійного постачальника, на жаль, зробити це не так просто, адже при всьому багатстві вибору такі неконтрольовані поняття як людський фактор і форс-мажор нікуди не зникли.

У 2022 році тенденція вести господарські та економічні відносини в усній формі практично звелася нанівець, що говорить про підвищення рівня юридичної відповідальності у населення. Важливість юридичних відносин обумовлюється, насамперед, тим, що і покупець, і продавець захищені на рівні закону. Також важливим моментом юридичних договорів є вирішення спірних ситуацій.

При складанні договору важливо пам'ятати про його структуру. У типовому договорі зазвичай відображають таку структуру:

Таблиця 8 - Структура та характеристика договору з постачальником

Найменування	Характеристика
Реквізити договору	Назва, місце та дата укладання. Назва договору говорить про юридичну сутність документа, тому заголовок вказується такий "договір постачання". Після заголовка вказується місце та дата укладання договору
Преамбула (вступна частина) договору	У водяній частині записується повне найменування сторін і вказівку про укладення договору. Також вказується ПІБ та посади осіб, які підписуються

	<p>договір від кожної сторони. Повні назви сторін називають так: "Постачальник" та "Покупець".</p>
Предмет договору	<p>Визначаються ті відносини, щодо яких укладається договір. У ньому необхідно закріпити обов'язок постачальника – передати покупцеві вироблені чи закуплені ним товари у кількості, асортименті та строки, передбачені договором, а також обов'язки покупця – прийняти ці товари у встановленому договором порядку, формі та розмірі. Перелік товарів, що підлягають поставці, може бути включений до тексту договору або наведений як прикладена до нього специфікація. У ній міститься розгорнутий асортимент товарів із зазначенням їх видів, сортів, розмірів, моделей та інших ознак.</p>
Терміни та порядок постачання	<p>Сторонами може бути передбачено постачання товарів окремими партіями протягом терміну дії договору, але періоди постачання не визначено. Поряд з визначенням періодів постачання в договорі може бути встановлений графік постачання товарів (декадний, добовий, вартовий та ін). Дострокове постачання товару може здійснюватися тільки за згодою покупця. Порядок постачання визначається договором залежно від того, кому поставляються товари. У договорі обумовлюється, яким видом транспорту та яких умовах здійснюється доставка товарів. Договором поставки то, можливо передбачена вибірка товарів, тобто. їх отримання покупцем чи одержувачем у місці знаходження постачальника. Якщо термін вибірки не зазначений</p>

		у договорі, вона повинна проводитися в розумний термін після отримання повідомлення постачальника про готовність товару.
Якість та комплектність		Постачальник зобов'язаний передати покупцю товари, якість та комплектність яких відповідає державним стандартам, технічним умовам або іншим нормативно-технічним документам, які встановлюють обов'язкові вимоги до якості товарів. У договорі обов'язково вказують найменування цих документів, їхній номер та дату затвердження. Тут же роблять запис про сертифікат якості.
Пакування та маркування		У договорі може міститися вимоги про постачання товарів у тарі та упаковці, що відповідають державним стандартам, технічним умовам та іншій нормативно-технічній документації. Упаковка товарів повинна містити необхідне маркування. Перелік складових даних залежить від видів товарів, способів упаковки та транспортування.
Ціна та порядок розрахунків		Існують різні способи вказівки ціни у договорі поставки. Наприклад: конкретна ціна для кожного товару може бути записана в самому договорі, у специфікації або в ціновому листі, що додається. Сторони мають право передбачити у договорі поставки можливість зміни ціни після його укладання. Порядок розрахунків та їх форма передбачається у договорі. Якщо ж їх не визначено угодою сторін, то розрахунки здійснюються платіжними дорученнями.
Відповідальність		За невиконання чи неналежне виконання своїх

сторін	зобов'язань сторони несуть майнову відповідальність, яка встановлюється у договорі. Майнова відповідальність покупця може бути визначена договором у разі невчасної оплати їм дорученого товару. З покупця стягуються відсотки на прострочену суму за день прострочення.
Термін договору	Договором може бути передбачено, що закінчення строку його дії тягне за собою припинення зобов'язань сторін. Але при цьому закінчення строку дії договору не звільняє сторони від відповідальності його порушення.
Зміна та розірвання договору	Сторони можуть передбачити у договорі випадки та порядок його зміни та розірвання. При цьому одностороння відмова від виконання договору поставки або одностороння його зміна допускаються лише за суттєвого порушення договору іншою стороною.
Вирішення суперечок	сторони можуть передбачити у договорі такі способи вирішення суперечок: – Добровільне врегулювання розбіжностей – У встановленому чинним законодавством України порядку, тобто. судом, як правило, за місцем знаходження відповідача.
Заключні положення	Крім додаткових умов у цьому розділі, як правило, визначаються порядок застосування правових актів з питань, неврегульованих договором.
Реквізити сторін	зазначаються такі дані: - Юридичні адреси, посади, ПІБ осіб, які

	<p>підписують цей договір.</p> <p>-Паспортні дані</p> <p>-Банківські реквізити.</p>
--	---

2.2. Складові циклу замовлення та закупівлі на підприємстві

Як було зазначено вище, будь-які логістичні процеси на підприємство спрямовані на поліпшення якості обслуговування споживача, крім того покликане знизити витрати.

Усе це здебільшого реалізується завдяки прагненню до типізації логістичних систем підприємства, важливо, що такі маніпуляції проводять як щодо операційних складових, а й транзакційних [27].

Що дає типізація господарських зв'язків? У закономірному порядку, практично реальних підприємств, було зроблено висновок, що такі впровадження у роботу логістичної системи, призводять до планомірного повтору взаємозв'язків, допомагають дати процесам необхідний порядок, значно знижує ризики.

У цьому випадку, можливо, розглянути логістичну ланцюг, як якийсь циклічний зв'язок, де вихід однієї ланки є входом іншої і навпаки.

При цьому вихід підсумкового споживача є входом первинного постачальника. Для таких циклів характерна наявність хорошого зворотного зв'язку, для абсолютно кожної ланки, у повному вигляді ланцюг виглядає як дуже ускладнений ланцюжок зворотних зв'язків.

Відзначимо, що циклічний зв'язок характерний абсолютно для всіх логістичних систем, навіть для найкритичніших магазинів і виробництв, але цікавіше те, що навіть при типізації процесів ідентичних логістичних зв'язків не існує.

З зібраної інформації, можна дійти невтішного висновку, що безперервне протікання торгового чи виробничого процесу, сприяє створенню адекватних умов, для функціонування виробничого процесу [27].

Ці моменти, у свою чергу, дають можливість здійснювати постачання без форс-мажорів у штатному режимі. При цьому переваги має як виробник, а й споживач продукції: перший отримує збільшення конкурентної спроможності, поліпшення ринкової позиції, попит продукції збільшується.

Покупець (подальша реалізація продукції), має надійного постачальника, знижується ризик прострочення товару, зниження дефектів, знижуються витрати на транспортування та зберігання. Для обох з'являється можливість довготривалої співпраці.

Процеси, які у циклах, вивчає спеціальна наука, і якщо бути точним системна теорія, яка досліджує існуючі закономірності у напрямках як: формування структури, практичне функціонування систем. У таблиці 9 наведено закони теорії та їх характеристика:

Таблиця 9 – Закони теорії та їх характеристика

Закон	Характеристика
Структури	Визначає спосіб організації та забезпечення єдності стадій циклу, зв'язки яких суттєві та необхідні. Послідовність стадій, вимоги до ефективності та рівня якості виконання кожної стадії, повторюваність вимог до стадій циклу, до оформлення документації, пріоритетності стадій є складовими закону структури циклу
Функціонування	Встановлює провідну (цільову) роль початкових стадій циклу, а також виражає взаємодія стадій у ході циклу
Розвитку	Характеризує відповідність стадій циклу один одному, а також перехід від однієї системи взаємовідносин до іншої на різних стадіях циклу

У ході дослідження виникло логічне питання: як і завдяки чому утворюється логістичний цикл? На основі отриманої інформації, було

зроблено висновок, що логістичний цикл є наслідком неодноразових повторень важливих і необхідних логістичних операцій.

Як приклад розглянемо магазин роздрібною торгівлі, йому цикл операцій буде приблизно такий, як представлено рисунку 2

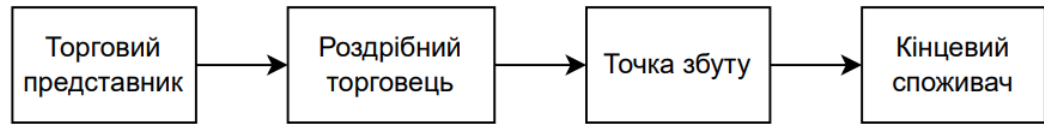


Рисунок 2 — Логістичний цикл

Щоб логістичний цикл почав функціонувати, послідовності, без яких логістичний процес неможливий, повинні почати повторюватися у часі та просторі [30].

У ході дослідження було зроблено висновок, що логістичні цикли – ключове поняття в логістиці, і неважливо в якій галузі господарства вони функціонують.

У науковій термінології їх називають *order lead time*, що означає: певний часовий інтервал, що походить від моменту подання замовлення, до моменту доставки товару чи послуги до кінцевого споживача.

У логістичному циклі, зазвичай, існують 6 основних циклів, якими проходить товар чи послуга, звісно під впливом обставин чи специфіки виробництва можуть збільшуватися чи скорочуватися, але, як показує практика, це відбувається нечасто.

Кожен цикл є індивідуальним і є продовженням попереднього циклу. Одне впливає з іншого, наступний цикл неспроможна розпочатися, доки закінчиться попередній.

У таблиці 10, продемонстровано опис кожного циклу докладніше:

Таблиця 10 – Характеристика складових логістичного циклу

Назва циклу	Характеристика
Перший	<p>У момент проходження першого циклу відводиться час на формулювання замовлення та його подання в установленому порядку. Замовлення є пропозицією споживача постачальник поставити (виготовити) продукцію із зазначенням асортименту, кількості, якості, терміну поставки або виконати роботу (надати послугу). Термін "замовлення" широко застосовується в логістиці в процесі організації кооперованих поставок, у поставках товарів широкого попиту та засобів виробництва;</p>
Другий	<p>Увага наголошується на передачі замовлення виконавцю (постачальнику).</p> <p>Передача полягає у пересиланні споживачем оформленого належним чином замовлення постачальнику (виробнику) традиційними каналами зв'язку або з комп'ютера на комп'ютер.</p> <p>Будучи значним для традиційних каналів зв'язку, цей час дуже мало для сучасних інформаційних технологій порівняно з повним</p>

	логістичним циклом;
Третій	Час постановки замовлення виконання (від моменту виникнення вимоги у логістичній системі як системі масового обслуговування до початку обслуговування цієї вимоги);
Четвертий	час виконання замовлення (комплектація): складається з технологічного часу, міжопераційних простоїв та/або часу комплектації (якщо замовлення виконується з готівкових запасів);
П'ятий	час відвантаження замовлення замовнику: термін передачі виготовленої продукції перевізнику доставки споживачеві чи безпосередньо споживачеві у місці виготовлення. Датою відвантаження вважається дата прийому продукції перевізником, зафіксована у перевізних документах (накладній, коносаменті та ін.) або дата акту здавання продукції замовнику у місці її виробництва;
Шостий	час доставки замовлення споживачеві продукції (послуги): тривалість процесу транспортування

	вантажу на місце призначення. Термін доставки залежить від таких факторів, як різновид вантажу, категорія швидкості (велика, пасажирська, вантажна), вид відправлення (вагонне, групове, маршрутне, дрібне, багатомісне, одномісне, укрупнене, контейнерне, суднове)
--	--

Як було зазначено вище, залежно від специфіки роботи підприємства, кількість логістичних циклів може збільшуватися. Так, наприклад, у промислових підприємств відводиться час для підготовки продукту до виробничого споживання, цікаво, що торгові підприємства у свою чергу мають у своїй логістичній системі такий цикл, як «підготовка продукції до продажу»[32].

Якщо розглядати питання з погляду споживача, йому важливішим залишаються пункти 4-6.

Все тому, що для споживача є можливим частково керувати тільки цими пунктами, зрозуміло, варто звернути увагу, що не у всіх випадках споживач можна втручатися в логістичний цикл навіть частково, цілком імовірно, якщо якісь цикли так і залишаться для нього некерованими.

У той самий час, якщо змінити хід дій у певних моментах циклу, цілком можливо побудувати фокусну систему управління поставками.

Щоб виявити терміни та мінливість замовлення, потрібно звернути увагу на поточне навантаження, ступінь автоматизації тощо. Коли замовлення проходить через цикл складання, швидкість процесу дорівнює тим потужностям, які є на підприємстві, а також якими вантажопереробними технологіями воно використовує для своєї роботи наявність компетентних кадрів.

Звичайно, остаточна доставка продукту до кінцевого споживача багато в чому залежить від місця призначення, часу доставки, термінів прийому товару, від наявності співробітників, обладнання.

Головне завдання, яке стоїть перед логістом при управлінні логістичним циклом – зробити узгоджені дії з метою доставки замовлення в нормативний час, дотриматися строків доставки, зазначених у договорі.

Важливо пам'ятати, що не дотримання часових рамок на кожному окремому етапі призводить до загального відставання у виробництві. На підприємствах, де такі затримки з'являються постійно, можна порекомендувати запас буферної продукції/комплектуючих і так далі, з метою зниження невизначеності.

Звичайно, не варто забувати, що ситуації може бути і зі зворотного боку, цілком можливо, що на якомусь етапі логістичного циклу операції будуть проходити швидше за передбачуваний результат, в цьому випадку також необхідно адаптувати подальші процеси під новий ритм. Ці дії дають можливість оперативно обробляти замовлення, які надійшли передчасно чи раптово.

Якщо приділити особливу увагу роботі логістичних циклів, можна зробити його повну оптимізацію, що у свою чергу призведе до підвищення ефективності роботи практично всіх сфер діяльності підприємства.

Для підприємств роздрібною торгівлі цикл буде адаптований зі своєю специфікою, звичайно кардинально структура циклу не зміниться, однак існує низка принципів особливостей.

Наприклад, роздрібна закупівельна діяльність тісно пов'язана з маркетингом, без аналізу потреб споживачів, відстеження модних тенденцій, займатися закупівельною діяльністю немає жодного сенсу, оскільки, швидше за все, товар буде не реалізований.

Рівень стабільності постачальників (фінансове становище, відгуки, % браку тощо), і навіть важливий чинник у співпраці, цей критерій

поширюється як роздрібну торгівлю, а й у всю логістику загалом. Докладніше логістичний цикл представлений рисунку 3:



Рисунок 3 — Логістичний цикл

Цикл виконання замовлення, замкнутий процес, який призводить до кінцевого результату. На кожному етапі циклу проходять свої специфічні дії.

Так, наприклад, на етапі аналізу потреб залучаються маркетингові інструменти, можливо застосування PEST і SWOT аналізів. На етапі формування заявки відбувається збір інформації про потреби клієнтів, заявки можуть розглядатися в електронному вигляді в єдиній базі або за коштами телефонних дзвінків, якщо підприємство невелике, то можливий варіант формування заявки при особистій присутності покупця.

Для того, щоб заявка була надіслана своєму покупцеві, її слід укомплектувати і скласти всі відповідні документи (чеки, рахунки-фактури тощо).

На останньому етапі прийнято прочитати доставку та оплату, однак слід зазначити, що не всі постачальники працюють без попередньої оплати

Для забезпечення якісної та вчасної реалізації продукції відділ продажів підприємства на вітчизняному ринку працює через головні регіональні офіси та регіональні центри спільного обслуговування.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІЛАГРО ТРЕЙД»

3.1. Аналіз ланцюга постачання на підприємстві «Вілагро Трейд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вілагро Трейд» займається оптовою торгівлею продуктами харчування по місту Суми та Сумській області. Свою діяльність здійснює з 2016 року. Товариство «Вілагро Трейд» співпрацює з багатьма постачальниками і покупцями. Серед постачальників варто відмітити постачальників таких торгових марок «Гурман», «Екватор», «Полтавочка», «Руна», «Василенків хутір», «Віліс», «Таперс», «Файна господиня», «Смачна кашка», «Горедо», «Даринка», «Бабусин продукт», «Королівський смак», «Лекорна», «Сто пудов», «Господарочка», «Олівія», «Грона», «Іволжанська», «Київ Мікс», «Новопокровське», «Диканське», «Скороварка», «Роллтон», «Мівіна», «Київські ласощі», «Чемпіон» та інші.

Наведемо загальну характеристику підприємства у табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Загальна характеристика ТОВ «Вілагро Трейд»

(м. Суми, Сумська обл.)

Повне найменування юридичної особи (станом на 07.05.2021)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «Вілагро Трейд»
Скорочена назва	ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»
Код ЄДРПОУ	00383054
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори
Форма власності	Недержавна власність

Продовження таблиці 3.1

Види діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; Виробництво крохмалів і крохмальних продуктів; Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; Оптова торгівля товарами господарського призначення; Пакування; Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і у.; Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах; Вантажний автомобільний транспорт; Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; Дослідження кон'юктури ринку та виявлення громадської думки
Розмір статутного капіталу	200100,00 грн.

Джерело: згруповано автором на основі даних підприємства

Каналами збуту є локальні торговельні мережі, оптові та роздрібні торгові точки, торгові точки сегмента «NoReCa».

До недавнього часу територія Сумської області була поділена на такі райони: Шосткинський, Ямпільський, Середино-Будський, Глухівський, Кролевецький, Путивльський, Конотопський, Буринський, Білопільський, Роменський, Недригайлівський, Тростянецький, Охтирський, Краснопільський, Великописарівський, Лебединський, Липоводолинський та Сумський. В кожному з цих районів працював свій менеджер. Зараз кількість районів зменшилась, але менеджери залишились як раніше. Один менеджер може працювати в кількох районах.

Товариство також займається дистрибуцією товарів. Зупинимось детально.

Із заводом-виробником укладається договір про дистрибуцію продукції, що виробляється на даному підприємстві. Задача товариства полягає в доставці продукції до споживачів кожного з регіонів.

Процес цієї доставки має декілька ланок , таких як :

- доставка продукції з заводу до складу дистриб'ютора;
- вивіз товару;
- формування менеджером заявки в торговій точці; виписка накладної, відповідно до заявки;
- відбір товару на складі, згідно накладної;
- формування маршруту доставки; загрузка товару експедитором та вантажниками;
- доставка товару до торгової точки, відповідно до маршрутного листка та накладної.

Кожна ланка потребує певних затрат , як матеріальних так і робочої сили.

Перша ланка ланцюга постачання залежить від домовленості між виробником і дистриб'ютором. До 24 лютого виробники доставляли товар на склад повністю під свою відповідальність. Зараз, в умовах воєнного стану, вся відповідальність за доставку на дистриб'юторі. Він сам шукає перевізника, оплачує його послуги.

Вивіз товару. Цей етап , на перший погляд, ніби не значний , але відповідальний. Треба контролювати і кількість товару, згідно накладної постачальника, і строки придатності. Також кожен товар має своє логічне місце на складі.

Формування менеджером заявки в торговій точці – це дуже важлива ланка. Заявка залежить не тільки від попиту населення на певний товар, але і від домовленості з виробником. Це і представлення новинок товару, і асортименту. Від правильно сформованої заявки залежить прибуток підприємства. На цьому етапі на якість роботи впливають комп'ютерні технології, бо менеджер працює онлайн. Менеджер приймає заявки в

торговій точці на гаджет, з гаджета передає замовлення на сервер. Оператор в офісі створює накладну для складу.

На складі ,відповідно до даної накладної, комплектувальник відбирає товар, комірник перевіряє та палетує для подальшого транспортування.

Коли товар вже відібраний на складі і готовий до транспортування, його треба розподілити для доставки. Для цього логіст, аналізуючи розташування торгових точок, складає маршрутний лист.

Експедитор отримує маршрутний лист і, відповідно до нього, завантажує разом з вантажниками підготовлений товар.

Доставка товару також вимагає контролю зі сторони експедитора.

Маршрутний лист та накладні повертаються до офісу, в бухгалтерію.

3.2. Розробка та вдосконалення алгоритму ланцюга постачання для збільшення обсягів продаж ТОВ «Віллагро трейд»

Враховуючи ситуацію в країні підприємство не припинило діяльність, а продовжило постачати товари до споживачів.

Основний вид діяльності підприємства це фасування сипучих продуктів як гречка, рис, вівсяна каша, пшоно, ячмінь, макаронні вироби, щоб великі об'єми продукції змогли потрапляти на прилавки магазинів та в свою чергу були зручно упаковані для роздрібних покупців. Після проведення аналізу всіх ланок постачання було прийнято рішення працювати напряду із фермерами які займаються збором та переробкою врожаю, щоб мінімізувати витрати, а саме щоб залишились лише витрати на погрузку та вилучення товару. Оскільки проаналізувавши ланцюг поставки сипучих речовин, було прийнято рішення, що з посередниками які займаються тільки переробкою врожаю не є доцільно та економічно вигідно.

Під час аналізу закупки та збуту було помітно, що споживання гречки та рису становило 30% від всіх продажів. Коли почалась війна, підприємство «Артемсоль» яке займалось фасуванням солі було зруйноване, виник дефіцит

розфасованої солі, але підприємство «Віллагро трейд» знайшло вихід із ситуації та закуповувала сіль у великих об'ємах оптом та використовували фасувальні апарати.

Окрема увага була приділена факторам які впливають на постачання товару, а саме які принципи потрібно враховувати з постачальникам товару.

Рішення про розміщення замовлення певного обсягу у постачальника завжди має прийматися з урахуванням обґрунтованої сукупності критеріїв умовах посилюється тенденції довгострокової взаємодії з єдиним постачальником, а також коли все більша увага приділяється підвищеним вимогам до товарів, підходу «ощадливі поставки», дедалі більше важливою стає управлінська підготовка потенційного постачальника.

Встановлення тісних взаємин із основними постачальниками доповнюється підходом оцінки рейтингу функціонування постачальників. Крім традиційних факторів (якості, кількості, умов постачання та цін) відстежується і те, як постачальник займається постійним удосконаленням. Відстежуються та фіксуються в облікових документах пропозиції щодо надання послуги, покращення ланцюжка цінності, готовності працювати з командами із представників ланцюга поставок тощо.

На торговому підприємстві ТОВ «Віллагро Трейд» використовується бально-рейтингова оцінка постачальників на основі таких критеріїв як:

- надійність;
- ціна;
- якість;
- мінімальна сума замовлення;
- віддаленість постачальника;
- умова оплати;
- постпродажну взаємодію.

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

- своєчасність заміни непридатної продукції на придатну/відшкодування збитків від непридатної продукції;
- відповідність упаковки та умов транспортування, не пошкодженість упаковки;
- виконання вимог щодо супровідної документації;
- своєчасне реагування постачальника на надіслані йому претензії;
- виконання аналізу, впровадження стримувальних заходів щодо усунення причин виявлених невідповідностей, своєчасність їх впровадження та результативність;
- можливість кредитування, рівень цін;
- тривалість співпраці з постачальником та постпродажне співробітництво;
- постійний розвиток постачальника та зростання рейтингу на ринку.

Отже, дані рекомендації щодо постачальників дозволить підприємству не тільки збільшити прибуток, а й вдосконалити ланцюг постачання, оскільки уточнюючі аспекти щодо кожної ланки впливають на ефективність побудови кінцевого ланцюга постачання.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі автором досягнуто мету, а саме досліджено та проаналізовано процес утворення ланцюга постачання як теоретико-методологічну основу так і практичний аналіз на прикладі підприємства ТОВ «Вілагро Трейд».

В процесі дослідження автором:

1. визначено теоретико-методологічні основи управління ланцюгами постачання, а саме:

- досліджено поняття і сутність закупівельної діяльності;
- визначено основні підходи в управлінні закупками;
- показані вигідні стратегії забезпечення ланцюга постачання;

2. проаналізовані особливості управління ланцюгами постачання на підприємстві, а саме:

- управління закупками в роздрібній торгівлі;
- проаналізовано складові циклу замовлення та закупівлі на підприємстві;
- визначено ефективні системи управління закупками;

3. показано практичне застосування теоретичних аспектів ланцюгів постачання на підприємстві ТОВ «Віллагро Трейд»:

– проаналізовано ланцюг постачання на підприємстві ТОВ «Віллагро Трейд»;

– розроблено та вдосконалено алгоритм ланцюга постачання для збільшення обсягів продаж ТОВ «Віллагро Трейд»

В практичній частині кваліфікаційної роботи з урахуванням аналізу наявного ланцюга постачання на підприємстві ТОВ «Вілагро Трейд» було проведено ряд заходів з оптимізації закупівлі товару, була врахована ситуація яка склалась в країні та наведені доцільні рекомендації для підприємства, щоб зберегти та покращити ланцюг постачання.

Оскільки підприємство займається оптовою закупкою, то закупівельна логістика також дуже важлива для підприємств оптової торгівлі, оскільки без правильно збудованої закупівельної стратегії, набуття підприємством конкурентних переваг є досить проблематичним.

Посилення ринкових позицій передбачає наявність сталого попиту продукцію оптовика, як і призводить до збільшення обсягу продажу та розширення кола споживачів. За інших рівних умов споживачі віддають переваги не аналогічним пропозиціям конкурентів, а виключно товару конкретного оптовика. Це стає можливим, якщо в результаті жорсткої та агресивної закупівельної політики підприємство отримує у постачальника товар на особливо вигідних умовах. Тема кваліфікаційної роботи актуальна з того що використання методів логістики в торгівлю дозволяє прискорити оборотність оборотних засобів, оптимізувати витрати звернення, забезпечити найповніше і якісне задоволення попиту споживачів. А також логістика на рівні окремого торговельного підприємства передбачає координацію дій із закупівлі, транспортування, зберігання та реалізації товару, тому важлива злагодженість перебігу цих процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розробка та впровадження нових цін на послуги (коли вартість буде меншою від конкурентів) забезпечить зростання попиту.

Продукція виробляється та реалізується надаються за допомогою людського ресурсу, а отже пропозиція щодо вмотивованого персоналу є запорукою якісного обслуговування і безпосередньо впливає на задоволення споживачів, що забезпечує утримання існуючих та збільшення нових клієнтів

Сьогодення вимагає від постійного оновлення пропозицій, за рахунок чого зростатиме попит на послуги.

Розроблені пропозиції забезпечать актуальне розуміння ситуації на ринку, а відповідно і покращить якість нових пропозицій для споживачів, що призведе до збільшення попиту.

Сьогодні (світова криза, військовий конфлікт в Україні, економічна та політична криза в Україні) дуже сильно впливає на діяльність підприємства щодня, то повинно щоквартально проводитись PEST / SWOT для правильної реакції на зміни.

Отже, дане підприємство є практичним прикладом, яке сьогодні враховує всі виклики реалій і старається працювати і приділяє увагу ланцюгам постачання не тільки на склад, а й до кінцевого споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Організація торгівлі : підручник / Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. – 3-є вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 632 с.
2. Алькема В. Г. Оптимізація логістичного ланцюга постачання молочної продукції [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/02.pdf.
3. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика : интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп – Бизнес", 2010. – 644 с
4. Бочкарев А. А. Планирование и моделирование цепи поставок : учеб.- практ. пособие / А. А. Бочкарев. – М. : Альфа– Пресс, 2008.
5. Волохов І.М., Дмитрієва І.С., Копилов С.І., Копилов А.С., Н.А. Кустова Управління продажем товарів і послуг: навч.-метод. посіб. Волгоград: Волгоградське наукове видавництво, 2006. 161 с.
6. Данніков О.В. Концептуальні засади стимулювання збуту товарів та пос-луг. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетинг в Україні: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2009. – С. 570-581.
7. Відповідальне управління ланцюгами постачання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Responsible_Supply_Chain_UA_.pdf.
8. Дrajниця С.А. Економіко-організаційне забезпечення діяльності мереж крупноформатних підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2010. 190 с.
9. Запухляк І. Б. Модель MCKINSEY 7-S. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 136-140.
10. Каменкова Н.Г. Маркетинговые исследования: учеб. Пособие. Москва: Вузовский учебник, 2005. 439 с.

11. Токмакова І.В., Овчиннікова В. О., Корінь М.В. Управління ланцюгами постачань: Конспект лекцій. — Харків: УкрДУЗТ 2021. — Ч.1.
12. Григорак М. Ю. Теоретичні положення інтелектуально зорієнтованої логістики. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2015. № 2. С. 2–29.
13. Гаррисон А. Логистика. Стратегия управления и конкурирования через цепочки поставок : учебник / А. Гаррисон, Р. Ван Гок; пер. с англ.; 3-е изд. – М. : Дело и сервис, 2010.
14. Гвилия Н.А. Интегрированное планирование цепей поставок : учеб. пособие / Н. А. Гвилия. – СПб. : СПбГЭУ, 2013. – 58 с.
15. Пилипчук В.П., Данніов О.В. Управління продажем: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2011. 627 с.
16. Скот Д. Учись ефективно продавати і управляти сбытом. Київ: Внешторгиздат, 1992. 176 с.
17. Жгучие вопросы холодной логістики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://customsexpert.ru/articles/zhguchie-voprosi-holodnoy.htm>.
18. Заводов О. В. Інновації в управленні цепями поставок : конспект лекцій / О. В. Заводов. – СПб. : Изд-во СПбГИЭУ, 2011.
19. Короткий курс лекцій з дисципліни «Логістика». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studme.com.ua/1584072014244/logistika/logistika.htm..>
20. Крикавський Є. Економічний потенціал логістичних систем. – Львів, ДУ «Львівська політехніка», 1997. – 168 с.
21. Крикавський Є. В., Наконечна Т. В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34842/1/15_79-84.pdf.
22. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Крис– тофер ; под общ. ред. В. С. Лукинського. – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.
23. Кристофер, М. Маркетинговая логістика / М. Кристофер, Х. ТЕК. – М.: Технологии, 2005. – 200 с.

24. Лайонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: Пер. с англ. – М: ИНФРА-М, 2005. – 798 с.
25. Левина Т.В. Лучшие практики. SCOR-моделирование // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – No2. – С.88–94.
26. Индекс інфляції в Україні 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
27. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В.В.Дыбская [и др.]. М., 2009. – С. 234.
28. Печатова А.П. инновации в транспортные логистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23615157>
29. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок : учебник / под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М. : Проспект, 2013.
30. Населення України. Демографічна та соціальна статистика. Населення та міграція /Держстат України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm
31. Основні принципи формування ефективного відділу продажів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/osnovni-principi-formuvanna-efektivnogo-viddiluprodzaziv>
32. Пузанова И.А., Леонова В.В. Интегрированное планирование цепей поставок: Практикум. – М.: МИИТ, 2014. – 65 с.
33. Щербаков В.В. Логістика та управління ланцюгами поставок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/58829/logistika/logistika_ta_upravlinnya_lantsyugami_postavok
34. Пузанова И. А. Интегрированное планирование цепей поставок: учеб. для бакалавриата и магистратуры / И. А. Пузанова; под ред. Б. А. Аникина. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 320 с.

35. Шехтер Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д. Шехтер, Г. Сандер ; пер. с англ. – М. : Претекст, 2011. – 230 с.
36. Пруненко Д. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління ланцюгом постачань» / Д. О. Пруненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
37. Скриптунова Е.А. Взаимодействие поставщиков с сетевыми магазинами, возможности и ограничения. 2008. №108. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.axima-consult.ru/stati-setmag.html>
38. Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : моногр. / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
39. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : моногр. / Н. Чухрай, О. Гірна. – Л. : "Інтелект-Захід", 2007. – 235 с.
40. Чувикова В.В., Ульянова Е.Н. Выбор SCOR, DCOR, CCOR-модели для оценки результативности функционирования цепи поставок. Экономические аспекты логистики и качества работы железнодорожного транспорта: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием – Омск: ОмГУПС. – Омск, 2013. – С. 265–271.
41. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; пер. с англ. – М. : Изд-во "ИНФРА-М", 2005. – 797 с.
42. Дерев'янюк, Ю. М., Лукаш, О. А., & Дериколенко, О. М. (2012). Фактор часу у закордонних економічних дослідженнях. Механізм Регулювання Економіки, 58(4), 169–174. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34276>
43. Дерев'янюк, Ю. М., Лукаш, О. А., & Старченко, Л. В. (2013). Вдосконалення підходів до оцінювання вартості компанії. Механізм Регулювання Економіки, 62(4), 93–99. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37693>

44. Derev'yanko, Y., Lukash, O., & Marchenko, T. (2016). Companies' Innovative Development Trends in the Green Economy. *Механізм Регулювання Економіки*, 74(4), 77–85. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66416>
45. Derev'yanko, Y., Lukash, O., Shkarupa, O., Melnyk, V., & Simonova, M. (2020). Greening Economy vs Greening Business: Performance Indicators, Driving Factors and Trends. *International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1/2/3), 217–230. <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.10037584>
46. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. *Механізм регулювання економіки*, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
47. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. // *Агросвіт*. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
48. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
49. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
50. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
51. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

52. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

53. Карінцева О.І., Дегтярєва І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

54. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

55. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

56. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

57. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

58. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

59. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
60. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
61. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
62. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>
63. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>
64. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
65. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

66. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

67. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. *Mechanism of economic regulation*. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

68. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

69. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

70. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

71. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova*. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

72. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

73. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

74. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>


75. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

76. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

77. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>

ДОДАТКИ

Додаток А



**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ БЕЗПЕЧНОСТІ
ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ
В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В М. СУМАХ**

НАКАЗ

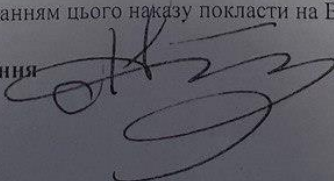
07.03.2017 № 5/6

*Про затвердження рішення щодо
здійснення державної реєстрації
потужності та присвоєний їй особистий
реєстраційний номер*

На виконання статті 25 Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України від 10 лютого 2016 року № 39 «Про затвердження Порядку проведення державної реєстрації потужностей, ведення державного реєстру потужностей операторів ринку та надання інформації з нього заінтересованим суб'єктам», зареєстрованого в Мінюсті 12 березня 2016 року за № 382/28512 (далі-Порядок),

НАКАЗУЮ:

1. Здійснити державну реєстрацію потужності ТОВ «Віллагро Трейд»
 - 1.1. Адреса потужності – вул. 3-тя Заводська, 3, м. Суми, Сумська область, 40022.
 - 1.2. Вид діяльності, що планується здійснювати з використанням потужності – **зберігання, продаж харчових продуктів.**
 - 1.3 Дата прийняття рішення про державну реєстрацію потужності – 07.03.2017 р.
2. Присвоїти потужності особистий реєстраційний номер: **r-UA-18-19-1304.**
3. Спеціалістам управління в термін до **10.03.2017**, відповідно до форми визначеної в додатку 3 до Порядку, подати до Держпродспоживслужби (через Головне управління Держпродспоживслужби в Сумській області) інформацію для її внесення до Державного реєстру потужностей операторів ринку.
4. Спеціалістам управління в термін до **12.02.2017** повідомити потужності ТОВ «Віллагро Трейд» про проведення державної реєстрації та її особистий реєстраційний номер.
5. Контроль за виконанням цього наказу покласти на Веремієва І.О.

В.о. начальника управління  О.М. Черняк

Джерело: дані підприємства ТОВ «Віллагро Трейд»

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
Рішенням засновника ТОВ «ВІЛЛАГРО
ТРЕЙД» від 28.10.2019 року

СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“ВІЛЛАГРО ТРЕЙД”
(нова редакція)

м. Суми
2019 р.

1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Установчим документом товариства є Статут. Цей Статут розроблений на підставі та згідно з Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Правовідносини не врегульовані цим Статутом регулюються Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та діючим законодавством України.

1.2. Товариство самостійно планує свою господарську діяльність, може створювати свої відокремлені підприємства, філії, представництва інші самостійні підрозділи на території України та іноземних держав, затверджує їх Статути та Положення.

1.3. Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно з чинним законодавством України, міжнародними договорами, угодами та контрактами по всім напрямкам діяльності, передбаченими його Статутом.

1.4. Повне найменування українською мовою:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІЛЛАГРО ТРЕЙД».

1.5. Скорочене найменування українською мовою: ТОВ «ВІЛЛАГРО ТРЕЙД».

1.6. Товариство є юридичною особою, всі права якої набуває з дня державної реєстрації, проведеної в порядку встановленому законодавством України, має самостійний баланс, товарний знак, печатку з назвою підприємства, поточні та інші рахунки у банках, має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у судових органах, здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає меті, передбаченій цим Статутом.

1.7. Товариство здійснює свою діяльність згідно з чинним законодавством, цим Статутом та рішеннями Учасників на принципах повного господарського розрахунку.

1.8. Основу діяльності Товариства складають договори з підприємствами, об'єднаннями, організаціями будь-яких форм власності та господарчої діяльності, приватними особами, а також виконання та надання послуг громадянам. Договори від імені підприємства укладаються директором підприємства або іншою особою, уповноваженою на це Учасниками.

2. ПРЕДМЕТ ТА ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство створено для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та торгівельно-закупівельної діяльності з метою отримання прибутку і реалізації соціально-економічних інтересів учасників товариства.

2.2. Товариство здійснює наступні види діяльності:

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- виробництво крохмалів і крохмальних продуктів;
- виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- оптова торгівля фруктами й овочами;
- оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- оптова торгівля напоями;
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами;
- оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками;
- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- пакування;
- надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.;

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- вантажний автомобільний транспорт;
- обслуговування напоями;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

2.3. Діяльність Товариства не обмежується зазначеною у Статуті. Для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань Товариство здійснює всі не заборонені також іншими юридично значимі дії, які виходять за межі статутної діяльності, але не суперечать чинному законодавству.

2.4. Види діяльності, які потребують дозволу Кабінету Міністрів України, уповноважених органів або підлягають ліцензуванню, патентуванню, сертифікації здійснюються лише після одержання.

3. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

3.1. Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється Товариством згідно з чинним законодавством України, міжнародними договорами, угодами та контрактами по всім напрямкам діяльності, передбаченими його Статутом. Зокрема Товариство має право:

- брати участь у експорті та імпорті всіх видів товарів, які не входять у перелік заборонених відповідними державними установами;
- надавати виробничі, транспортно-експедиційні, маркетингові, посередницькі і брокерські послуги суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності інших держав та отримувати аналогічні послуги від іноземних суб'єктів господарчої діяльності;
- створювати виробничу кооперацію з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- організовувати спільну підприємницьку діяльність з іноземними партнерами;
- здійснювати товарообмін (бартер) і інші види зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

3.2. Товариство самостійно здійснює експорт та імпорт товарів, робіт та послуг, а також капіталу на підставі контрактів, договорів та інших угод.

3.3. Товариство, при необхідності, здійснює зовнішньоекономічну діяльність користуючись послугами Учасників.

3.4. Товариство має право створювати спільні підприємства за участю іноземних партнерів, як на території України, так і за кордоном, діючи на підставі Статутів, затверджених Учасниками та іноземним партнером або особами ними уповноваженими.

4. ГОСПОДАРСЬКА, СОЦІАЛЬНА ТА ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

4.1. Товариство самостійно планує свою господарську діяльність, може створювати свої відокремлені підприємства, філії, представництва інші самостійні підрозділи на території України та іноземних держав, затверджує їх Статуту та Положення.

4.2. Товариство здійснює безготівкові та готівкові розрахунки з юридичними особами, суб'єктами підприємницької діяльності та громадянами.

4.3. Згідно із своєю метою і завданням, Товариство має право:

- вступати в договірні відносини з державними, кооперативними, сімейними, приватними, колективними та іншими підприємствами, організаціями і громадянами, а також бути посередником між ними у зв'язку з виконанням робіт, що належать до предмету діяльності Товариства;
- наймати працівників Товариства на умовах контрактів і на інших умовах, встановлених діючим законодавством, самостійно встановлювати форми, системи і розміри оплати праці та інших види доходів осіб, що працюють за наймом;
- продавати і передавати безоплатно іншим підприємствам, організаціям і громадянам, обмінювати, здавати в оренду, видавати в позику або у безплатне тимчасове користування будівлі, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, що належать підприємству, а також списувати їх з балансу підприємства;

- передавати на договірних засадах матеріальні і грошові ресурси іншим підприємствам, організаціям та громадянам, які виконують для підприємства роботи та послуги;
 - користуватись банківським кредитом, надавати установам банку на договірній основі право використовувати свої вільні кошти з відповідною платою за їх використання;
 - здійснювати випуск цінних паперів та реалізацію їх юридичним особам, суб'єктам підприємницької діяльності та громадянам України і інших держав;
 - реалізовувати свою продукцію за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законами України – за державними цінами і тарифами;
 - відряджати на територію України та за її межі працівників підприємства та інших організацій, які виконують роботи та послуги для підприємства.
- 4.4. Учасники товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного учасників.
- 4.5. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників
- 4.6 Товариство створює всім працюючим безпечні умови праці і несе відповідальність у встановленому законодавством порядку за збитки, заподіяні їх здоров'ю та працездатності.
- 5. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ, ІНШІ ФОНДИ, ПРИБУТОК ТОВАРИСТВА**
- 5.1. Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок майна та коштів (вкладів) учасників (учасника) Товариства. Вкладом до Статутного капіталу Товариства можуть бути: гроші, в тому числі в іноземній валюті; цінні папери, інші речі або рухоме та нерухоме майно, в тому числі будинки, споруди, обладнання; інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлено Законом.
- 5.2. Вклад у не грошовій формі повинен мати грошову оцінку, що затверджується одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства. При створенні товариства така оцінка визначається рішенням засновників про створення товариства.
- 5.3. Кожен учасник товариства повинен повністю внести свій вклад протягом шести місяців з дати державної реєстрації товариства. Вартість вкладу кожного учасника товариства повинна бути не менше номінальної вартості його частки.
- 5.4. Майно Товариства складають основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі.
- 5.5. Товариство є власником майна:
- майна, переданого йому учасниками як внесок до статутного капіталу
 - грошові та інші внески Учасників;
 - доходи, одержані від реалізації продукції, робіт, послуг, а також інших видів господарської діяльності;
 - одержання майна та коштів в результаті приватизації згідно з чинним законодавством;
 - доходи від реалізації цінних паперів і дивіденди по них;
 - кредити банків та інших кредиторів;
 - безоплатна передача майна, пожертви організацій, підприємств та громадян, у тому числі іноземних;
 - майно придбане згідно з чинним законодавством;
 - інші джерела, не заборонені чинним законодавством.
- 5.6. Розмір Статутного капіталу Товариства становить **200100,00 (двісті тисяч сто) гривень 00 копійок**. Товариство розпоряджається майном та коштами від імені Учасників на праві повного господарського відання.
- 5.7. Статутний капітал Товариства розподіляється наступним чином:
- **Ніколаєв Олексій Вікторович – 100 (сто) відсотків Статутного капіталу Товариства, і дорівнює 200100,00 (двісті тисяч сто) гривень 00 копійок.**

5.6. Крім Статутного капіталу в Товаристві створюється також **Резервний фонд**. Резервний фонд утворюється в розмірі 25% від Статутного капіталу. Розмір щорічних відрахувань до резервного фонду становить 5% від чистого прибутку Товариства. Кошти резервного фонду знаходяться у повному розпорядженні Товариства і призначені для покриття можливих збитків.

5.7. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Товариства є прибуток. Прибуток утворюється з надходжень від господарської діяльності після сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів і покриття матеріальних та притвірених до них витрат, а також витрат на оплату праці. Чистий прибуток, одержаний після покриття вказаних витрат, а також розрахунків з кредиторами і бюджетом залишається в повному розпорядженні Товариства і витрачається в порядку, передбаченому Статутом.

5.8. Прибуток Товариства від господарської діяльності за рішенням Учасників розподіляється на виплату дивідендів та/або на розвиток Товариства.

6. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ, ЇХ КОМПЕТЕНЦІЯ, ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ НИМИ РІШЕНЬ

6.1. Органами управління Товариством є:

- Загальні збори учасників;
- Директор Товариства.

6.2. Вищим органом Товариства є **Загальні збори учасників**. Кожен учасник має право бути присутнім на загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного загальних зборів учасників. **Кожен учасник товариства на Загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі товариства.**

6.3. Загальні збори учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності товариства.

До компетенції загальних зборів учасників належать:

- 6.3.1. визначення основних напрямів діяльності товариства;
- 6.3.2. внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності Товариством на підставі модельного статуту;
- 6.3.3. зміна розміру статутного капіталу товариства;
- 6.3.4. затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;
- 6.3.5. перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»;
- 6.3.6. обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради товариства;
- 6.3.7. обрання одноосібного виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу (всіх чи окремо одного або декількох з них), встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу товариства;
- 6.3.8. визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства;
- 6.3.9. створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;
- 6.3.10. прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника;
- 6.3.11. затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- 6.3.12. розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;
- 6.3.13. прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;

6.3.14. про надання згоди на вихід учасників товариства у випадках передбачених Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», про вхід нового учасника;

6.3.15. виключення учасника товариства у випадках передбачених статтею 15 ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»;

6.3.16. прийняття рішень про надання згоди на вчинення правочину, якщо вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину, перевищує 50 відсотків вартості чистих активів товариства станом на кінець попереднього кварталу.

6.3.17. прийняття інших рішень, віднесених до компетенції загальних зборів учасників Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

6.4. Рішення загальних зборів учасників приймаються відкритим голосуванням.

6.5. Рішення з питань, передбачених підпунктами 6.3.2., 6.3.3., 6.3.13. пункту 6.3 цього Статуту, приймаються 3/4 голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

6.6. Рішення загальних зборів учасників з питань, передбачених 6.3.4., 6.3.5., 6.3.9., 6.3.10. пункту 6.3. цього Статуту, приймаються одностайно всіма учасниками товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

6.7. Рішення загальних зборів учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

6.7.1. Рішення Загальних зборів учасників оформлюються Протоколом і підписуються Головою Загальних зборів або особисто кожним учасником який взяв участь у Загальних зборах учасників.

6.8. Виконавчим органом Товариства є Директор Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства.

6.9. До компетенції виконавчого органу товариства належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників.

6.10. Виконавчий орган товариства підзвітний загальним зборам учасників та організовує виконання їхніх рішень.

6.11. Виконавчий орган товариства є одноосібним. Назвою одноосібного виконавчого органу є "директор".

6.12. Директор Товариства діє від імені товариства без довіреності. Директор Товариства призначається на посаду та звільняється з посади Загальними зборами Учасників. Директор підзвітний загальним зборам Учасників, несе перед ними відповідальність за виконання їх рішень.

6.13. Директор має право:

- діяти від імені Товариства без доручення здійснювати будь-які юридично значимі дії (правочини) в межах своєї компетенції, в тому числі укладати угоди, договори, контракти, представляти його на всіх підприємствах, в установах та організаціях;
- видавати доручення; відкривати рахунки в банках; користуватися правом розпорядження коштами та майном Товариства;
- укладати господарські та інші договори (угоди), в тому числі зовнішньоекономічні та про відчуження (надання в заставу);
- накладати на працівників стягнення у відповідності з законодавством; в межах своєї компетенції видавати нормативні документи, накази, розпорядження та давати вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників Товариства;
- затверджувати структуру управління та штатний розклад;
- вирішувати інші питання, віднесені до його компетенції;
- директору належать закріплені за ним повноваження і права, які поширюються на Товариство законодавчими та іншими нормативними актами, якщо з вказаних актів, Статуту Товариства не випливає інше;

➢ директор укладає трудові договори з працівниками Товариства відповідно до чинного законодавства. При укладанні трудових договорів з працівниками Товариства, визначенні та забезпеченні умов їх праці та відпочинку Директор керується трудовим

законодавством з урахуванням особливостей, передбачених Статутом і фінансовими можливостями Товариства;

➤ директор несе персональну відповідальність перед Учасниками, або особою ними Товариства, яке знаходиться в його розпорядженні, виконує правила протипожежної безпеки та експлуатації обладнання;

➤ директор має право працювати як фізична особа-підприємець в тій же сфері господарської діяльності що й Товариство;

➤ директор може бути звільнений з посади у порядку, визначеному Статутом та законодавством України:

✓ у випадку систематичного невиконання без поважних причин обов'язків, покладених на нього Статутом підприємства;

✓ у випадку одноразового грубого порушення законодавчих та нормативних актів чи обов'язків, передбачених Статутом, в результаті чого для Товариства настали значні негативні наслідки, які призвели до поганих економічних результатів діяльності Товариства (понесені збитки, виплачені штрафи, постраждало добре ім'я підприємства та Учасників Товариства і т.п.);

✓ у випадку хвороби чи інвалідності, що перешкоджають виконанню обов'язків, та інших поважних причин;

✓ з інших, передбачених законодавством підстав.

7. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА ТА ВИХОДУ З НЬОГО

7.1. Учасник Товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі товариства оплатно або безоплатно іншим учасникам товариства або третім особам.

7.2. Відчуження Учасником Товариства своєї частки (її частини) третім особам допускається.

7.3. У разі смерті або припинення учасника товариства його частка переходить до його спадкоємця чи правонаступника в порядку встановленому законодавством.

7.4. Розрахунки зі спадкоємцями (правонаступниками) Учасника, які не вступили до Товариства, здійснюється відповідно до положень п. 7.6. цього Статуту.

7.5. Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з товариства у будь-який час без згоди інших учасників.

7.6. Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з товариства за згодою інших учасників. Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання учасником заяви.

7.7. Якщо для виходу учасника необхідна згода інших учасників товариства, він може вийти з товариства протягом одного місяця з дня надання такої згоди останнім учасником, якщо менший строк не визначений такою згодою.

7.8. Учасник вважається таким, що вийшов з товариства, з дня державної реєстрації його виходу. Вихід учасника з товариства, внаслідок якого у товаристві не залишиться жодного учасника, забороняється.

8. ЗБЕРІГАННЯ ДОКУМЕНТІВ ТОВАРИСТВА

8.1. Товариство зобов'язано зберігати такі документи:

- 1) протокол зборів засновників товариства (рішення одноосібного засновника);
- 2) статут товариства та зміни до статуту;
- 3) протоколи загальних зборів учасників;
- 4) документи товариства, що регулюють діяльність органів товариства, та зміни до них;
- 5) положення про філії (представництва) товариства у разі їх створення (відкриття);
- 6) протоколи засідань наглядової ради товариства та колегіального виконавчого органу товариства, накази і розпорядження виконавчого органу товариства;
- 7) аудиторські висновки та результати надання інших аудиторських послуг;
- 8) річну фінансову звітність;
- 9) документи звітності, що подаються відповідним державним органам;

- 10) документи, пов'язані з випуском емісійних цінних паперів;
- 11) інші документи, передбачені законодавством, статутом товариства, рішеннями загальних зборів учасників, наглядової ради та виконавчого органу товариства;
- 12) документи, що підтверджують права товариства на майно;
- 13) документи бухгалтерського обліку.

8.2. Відповідальність за зберігання документів товариства покладається на директора товариства та на головного бухгалтера (у разі призначення) – щодо документів бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

8.3. Документи, передбачені пунктом 8.1. Статуту, підлягають зберіганню протягом усього строку діяльності товариства, крім документів бухгалтерського обліку, строки зберігання яких визначаються відповідно до законодавства.

8.4. Товариство забезпечує кожному учаснику (його представнику) доступ до документів, визначених частиною першою цієї статті.

8.5. Протягом 10 днів з дня надходження письмової вимоги учасника товариства виконавчий орган товариства зобов'язаний надати такому учаснику копії відповідних документів, визначених пунктом 8.1. Статуту.

9. ЗНАЧНІ ПРАВОЧИНИ ТОВАРИСТВА

9.1. Якщо вартість майна, робіт або послуг, що є предметом правочину, що укладається товариством, перевищує 50 відсотків вартості чистих активів товариства станом на кінець попереднього кварталу, то на його укладення отримується згода Загальних зборів учасників.

9.2. Виконавчий орган товариства звертається до Загальних зборів учасників за отриманням згоди на укладення зазначеного в пункті 9.1. значного правочину. Загальні збори учасників протягом 10 календарних днів з моменту звернення Виконавчого органу Товариства, збираються, приймають відповідне рішення, у випадку надання згоди доручають директору товариства підписати такий правочин. Після отримання Виконавчим органом позитивного рішення щодо укладення значного правочину такий правочин укладається та підписується директором товариства.

9.3. Інші значні правочини, крім зазначених у пункті 9.1, укладаються товариством без отримання згоди Загальних зборів учасників.

10. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ТА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВАРИСТВА

10.1. Товариство здійснює облік результатів своєї діяльності, веде бухгалтерську та статистичну звітність у встановленому порядку і несе відповідальність за її достовірність.

10.2. Форми державної статистичної звітності встановлюються органами державної статистики. Відомості, не передбачені державною статистичною звітністю, товариством можуть бути надані на договірних засадах або на вимогу органів, яким законодавством надано право здійснювати контроль за окремими сторонами діяльності Товариства.

10.3. Комплексна та поточна ревізії діяльності Товариства проводяться по ініціативі Учасників. Перевірка фінансово-господарської діяльності Товариства здійснюється відповідними фінансовими органами суворо в межах їх компетенції. Товариство має право не виконувати вимоги цих органів з питань, що не входять до їх компетенції і не знайомити їх з матеріалами, які не відносяться до предмету контролю.

10.4. Склад та обсяг відомостей, які є комерційною таємницею, порядок їх захисту визначаються Учасниками. Відповідальність за їх розголошення обумовлюється в договорах та контрактах.

10.5. Загальні збори учасників можуть створити Ревізійну комісію Товариства із числа учасників або їх представників. Порядок діяльності затверджується Загальними зборами учасників. Директор не може бути членом Ревізійної комісії.

11. ПОРЯДОК ПРИПИНЕННЯ ТОВАРИСТВА

11.1. Припинення діяльності Товариства здійснюється у формі реорганізації (злиття, приєднання, поділу) або ліквідації. При реорганізації Товариства його права і зобов'язання переходять до правонаступників.

11.2. Ліквідація або реорганізація Товариства проводиться по рішенням Учасників, суду або господарського суду.

11.3. Товариство ліквідується у випадках:

- ✓ прийняття відповідного рішення Учасниками;
- ✓ на інших підставах, передбачених чинним законодавством.

11.4. Товариство втрачає права юридичної особи та припиняє існування з моменту виключення його з державного реєстру підприємств.

11.5. У випадках ліквідації Товариства, орган, що прийняв рішення про це створює ліквідаційну комісію, яка несе відповідальність за діяльністю Товариства в період ліквідації, оцінює майно, розраховується з кредиторами, складає ліквідаційний баланс, визначає правонаступників по усім зобов'язанням та правам, розподіляє кошти, які залишились, між учасниками і третіми особами за його рішенням, здійснює інші заходи на підставі чинного законодавства.

11.6. Кошти, що їх має Товариство, у тому числі виручку від розпродажу його майна при ліквідації, після оплати праці найманих працівників підприємства та виконання зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими кредиторами, ліквідаційна комісія передає Учаснику у 6-місячний строк після опублікування інформації про ліквідацію підприємства. Майно, передане Учасником Товариству тільки в користування, повертається їм в натуральній формі без винагороди.

12. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ ТА ПОРЯДОК ЙОГО ПІДПИСАННЯ

12.1. Перша редакція статуту товариства підписується всіма учасниками товариства. Зміни до статуту товариства та перша редакція статуту товариства, створеного в результаті реорганізації, викладається у письмовій формі, прошивається, пронумеровується та підписується учасниками товариства, які голосували за рішення про внесення таких змін чи про затвердження першої редакції статуту, або особою, уповноваженою на це органом, який прийняв таке рішення. Справжність підписів учасників або уповноваженої особи засвідчується нотаріально.

12.2. Зміни до Статуту вносяться шляхом викладення Статуту в новій редакції.

12.3. Зміни до Статуту Товариства, які стосуються відомостей, включених до єдиного державного реєстру, набирають чинності для третіх осіб з дня їх державної реєстрації.


12.4. Товариство зобов'язане повідомити орган, що провів реєстрацію, про зміни, які сталися в установчих документах, щодо внесення необхідних змін до державного реєстру.

12.5. Цей Статут складений у двох примірниках.

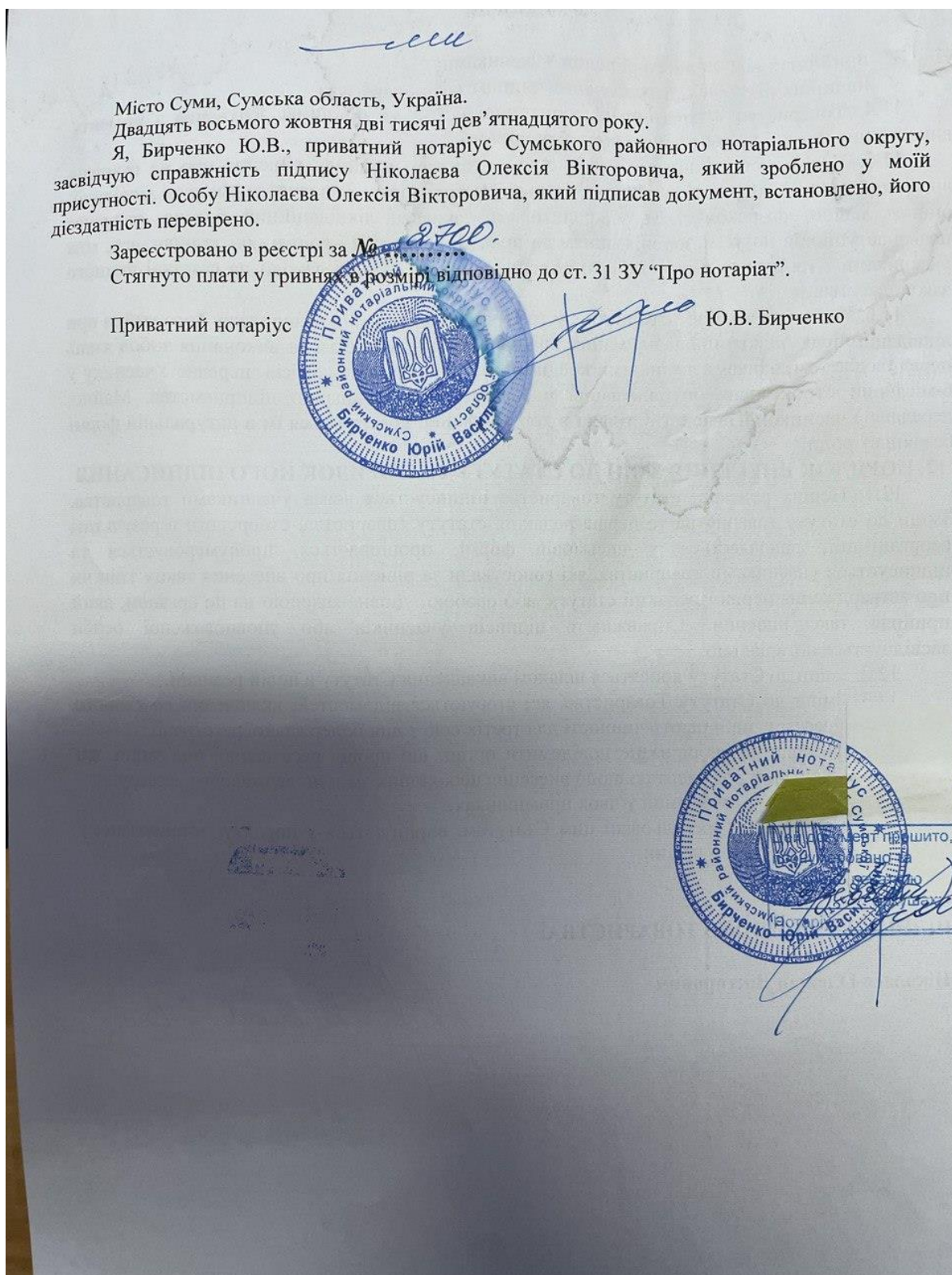
12.6. Питання, не врегульовані цим Статутом, вирішуються у порядку, встановленому чинним законодавством України.

ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА:

Ніколаєв Олексій Вікторович


Ніколаєв О.В.

Продовження додаток Б



Джерело: дані підприємства ТОВ «Віллагро Трейд»

Додаток В



Рис. В.1. Канал розподілу ТОВ «Віллагро Трейд»

Додаток В

Таблиця В.1

SWOT-аналіз ТОВ «Віллагро Трейд»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОЛОНИ (W)
Наявний авторитет на ринку; Відомий бренд; Висока якість продукції; Помірні ціни на продукцію; Профільна диверсифікація; Маркетингова політика та наявність стратегічного планування; Наукові дослідження та сучасна виробнича база; Довіра споживачів; Навчений мотивований персонал	Висока конкуренція на ринку; Наявність товарів-замінників; Швидке зношування виробничого обладнання; Вплив зацікавленості співробітників на розвитку компанії низький; Відсутність вільних коштів для розвитку компанії; Високі постійні витрати на управління та збут; Слабке управління взаємовідносинами з клієнтами
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
Достатній потенціал попиту та можливість його розширення; Послаблення позицій конкурентів; Можливість інтеграції; Поява нових технологій	Наявність сильних конкурентів на ринках; Посилення долі конкурентів на ринках; Зростання податкового тиску

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.2

Стратегічні та тактичні можливості «Вілагро Трейд»

Комбінації квадрантів SWOT-матриці	Стратегічні та тактичні можливості
Поле S та O	Зростання обсягу поставок & Збільшення частки ринку
	Зниження залежності від постачальників & Розширення номенклатури продукції та послуг
	Зростання обсягів поставок & Більш ефективне використання потужностей
Поле W та O	Стабілізація фінансового становища підприємства
	Забезпечення припливу грошових коштів
	Збільшення валового прибутку
	Розширення служби маркетингу ТОВ «Вілагро Трейд», здатної адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища
	Скорочення рівня плинності кадрів і залучення кваліфікованих фахівців.
	Підвищення ефективності використання ресурсів
Поле S та T	Збереження займаних позицій і рівня конкурентоспроможності
Поле W та T	Інтенсифікація маркетингових зусиль & Підвищення ефективності діяльності

Джерело: розроблено автором

Додаток Г

Таблиця Г.1

Матриця запитань для аналізу ТОВ «Віллагро Трейд» за моделлю
McKinsey 7S

Елемент моделі	Запитання	Поточна ситуація	Майбутня ситуація
1	2	3	4
Загальні цінності	Загальні цінності «Віллагро Трейд»	+	+
	Корпоративна та міжособистісна культура на підприємстві	+	+
	Значення загальних цінностей	+	+
	Присутність фундаментальних цінностей, на яких побудована корпоративна та командна культура «Віллагро Трейд»	+	+
Стратегія	Стратегія компанії «Віллагро Трейд»	+	+
	Способи досягнення поставлених цілей	+	+
	Методи боротьби з конкурентним тиском	+	+
	Чи скоректована стратегія відповідно до змін середовища	-	+
	Які зміни споживачів вимагають зміни діяльності підприємства	+	+
Структура	Як «Віллагро Трейд» поділений на структурні одиниці	+	+
	Як визначена ієрархія поділу	+	+
	Координація дій структурними одиницями	-	+
	Організація та взаємодія членів команди	-	+
	Процес ухвалення рішень та контроль їх виконання	+	+
	Наявність очікуваного ефекту від дій	-	+
	Як сформовані лінії комунікації	+	+
	Лінії комунікації явні чи неявні	+	+
Системи	Головні відділи в управлінні «Віллагро Трейд»	+	+
	Організація контролю на підприємстві та процес моніторингу та оцінювання	+	+
	Внутрішні правила і процеси команда відстежуються та дотримуються	+	+
Стиль	Стиль управління та лідерства в управлінні «Віллагро Трейд»	+	+
	Працівники команд (підрозділів) конкурують чи прагнуть кооперуватись	+	+
	Чи є реальні команди, що функціонують у межах організації, або є вони лише номінальними групами	+	+
Штат	Позиції/спеціалізації представлені в межах команди	+	+

Продовження додатку Г

1	2	3	4
	Невідповідність у компетентності працівників та виконуваних ними завдань	+	+
Навики	Найсильніші навики представлені в компанії/командах	-	+
	Чи є навики, які необхідні, проте відсутні на певний момент та потребують заповнення	+	+
	Підрозділи, в яких можна пройти необхідне навчання	+	+
	Здатні поточні працівники виконувати необхідну роботу	+	+
	Моніторинг та оцінювання навиків працівників	-	+

Джерело: розроблено автором

Додаток Д

Таблиця Д.1

Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії ТОВ
«Віллагро Трейд»

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на компанію
1	2	3
ПОЛІТИКО-ЗАКОНОДАВЧИЙ ФАКТОР		
Зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування	Підвищення цінової конкуренції	Можливий відтік кінцевих споживачів
Державний контроль за діяльністю бізнесу	Поява законів, що створюють преференції вітчизняним компаніям	Додаткові витрати ресурсів. Посилення контролю за якістю продукції, що випускається, за якістю інгредієнтів, та в загальному компанія працює за світовими стандартами, тому не значно впливає фактор
Урядова стабільність	Оздоровлення ринку	Стабільність роботи компанії, зростання прибутку
Позиція держави по відношенню до інших країн	Підвищення цінової конкуренції	Можливий відтік кінцевих споживачів
Вступ до СОТ: захоплення ринку західними компаніями	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями.
		Приплив імпортних товарів-аналогів має незначний вплив у зв'язку з тим, що компанія займає лідируючі положення по продажах і попиту на свій асортимент товарів. Потрібна постійна орієнтація на світовий ринок: удосконалення якості, системи і методи збуту продукції
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	Утворення нових лобі в галузі як контрзахід по боротьбі з посиленням впливу на ринок	Необхідність більшої участі в різних лобі і асоціаціях
Військові дії в Україні	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
Податкова політика країни	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
Антимонопоольна політика	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів

Продовження додатку Д, табл. Д.1

1	2	3
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ		
Рівень інфляції	Виникнення додаткового попиту, зміна характеру закупівель. Зменшення платоспроможного попиту.	Підвищення попиту на товари тривалого користування, закупівлі товарів тривалого зберігання «про запас». Необхідність постійного контролю обсягів виробництва.
Купівельна спроможність	Підвищення вартості фінансових ресурсів, посилення позицій компаній, що володіють власними засобами	Імовірно, вимушене скорочення товарного запасу, згортання програм кредитування, відмова від постачальників, що не надають відстрочок
Коливання курсу долара і євро	Посилення нестабільності українських виробників	Зниження попиту на імпортні товари, але може підвищити попит на вітчизняні товари
Зміна витрат на енергоресурси	Додаткові витрати, ріст цін на сировину	Збільшення витрат, що вплине на собівартість товарів, та і на кінцеву ціну
Нестача оборотних коштів	Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку	Спад виробництва. Зменшення частки ринку.
Зменшення інвестицій	Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку	Можливі складності з випуском нової продукції, зменшення асортименту. Недостатність коштів на амортизацію, сировину та ін.
НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР		
Інновації в області харчування та агропромисловому комплексі	Зростання конкурентної складової дає реальні можливості для розвитку компанії	Цінова конкуренція з боку інших роздрібних мереж. Випуск нової продукції, розширення асортименту
Досягнення в області хімії, техніки та ботаніки		
Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	Дозволяє підвищувати продажі шляхом інформування та он-лайн продажів	Розширення клієнтської бази
Технологічний розвиток України	Роздрібні мережі, які мають кошти автоматизації, отримують перевагу по витратах	Зважаючи на те що компанія є міжнародною, даний фактор не суттєво відображається на діяльності
Технологічна політика країни		
Доступ до передових технологій ТНК	Дозволяє підвищувати продажі	Розширення клієнтської бази. Випуск нової продукції, розширення асортименту

Продовження додатку Д, табл. Д.1

1	2	3
СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР		
Демографічна ситуація	Старіння нації, зменшення трудових ресурсів	Зменшення кількості споживачів
Базові цінності споживачів	Стимулюють розвиток нових технологій, вдосконалення програм	Збільшення асортименту. Розширення частки ринку.
Доходи населення	У разі збільшення доходів споживачів галузь має можливості до розвитку та насичення, та навпаки	Збільшення обсягів виробництва, та реалізації. Ріст прибутку компанії.
Модні тенденції в галузі	Розширення виробництва, збільшення робочих місць. Інноваційна діяльність	Маючи сторічний досвід та підтримку міжнародної мережі можливість розширяти асортимент та збільшувати прибуток. Росте витратна частина на оновлення виробничих потужностей
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	Збільшує кількість якісних продуктів. Вплив на пошук товарів- замінників за для зменшення ціни на кінцевий товар відповідно зменшення органічності продукції	Росте витратна частина на оновлення виробничих потужностей
Статеві-вікова структура населення	Зміна тенденцій до продуктів купівлі різних товарних груп.	Зміна попиту на товари

Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

№ п/п	Фактор	Вага впливу	Направленість дії фактору	Експертна оцінка (вірогідність впливу)				Середня оцінка	Зважена середня
				E1	E2	E3	E4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПОЛІТИКО-ЗАКОНОДАВЧИЙ ФАКТОР									
1)	Зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування	0,07	-	3	5	2	4	3,5	0,25
2)	Державний контроль за діяльністю бізнесу	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,20
3)	Урядова стабільність	0,01	+	1	2	1	3	1,75	0,02
4)	Позиція держави по відношенню до інших країн	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
5)	Вступ до СОТ: захоплення ринку західними компаніями	0,08	+	5	4	5	2	4	0,32
6)	Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	0,08	-	5	5	4	4	4,5	0,36
7)	Військові дії в Україні	0,08	-	5	5	4	3	4,25	0,34
8)	Податкова політика країни	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,20
9)	Антимонополярна політика	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
10)	Рівень інфляції	0,08	-	4	3	5	5	4,25	0,34
11)	Купівельна спроможність	0,07	-	3	5	2	4	3,5	0,25
12)	Коливання курсу долара і євро	0,05	-	4	2	3	3	3	0,15
13)	Зміна витрат на енергоресурси	0,08	-	5	4	5	3	4,25	0,34
14)	Нестача оборотних коштів	0,06	-	4	3	4	2	3,25	0,20
15)	Зменшення інвестицій	0,08	-	5	5	4	3	4,25	0,34

Продовження таблиці Є.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР									
16)	Інновації в області харчування та агропромислового комплексу	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25
17)	Досягнення в області хімії, техніки та ботаніки	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
18)	Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
19)	Технологічний розвиток України	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
20)	Технологічна політика країни	0,04	+	1	2	3	4	2,5	0,10
21)	Доступ до передових технологій ТНК	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25
СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР									
22)	Демографічна ситуація	0,07	-	2	4	5	4	3,75	0,26
23)	Базові цінності споживачів	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
24)	Доходи населення	0,08	-	4	3	5	5	4,25	0,34
25)	Модні тенденції в галузі	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17
26)	Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
27)	Статеві-вікова структура населення	0,04	-	3	2	4	5	3,5	0,14

Джерело: розроблено автором