

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Ольга ПСТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів  
підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА 4-4

Сербін Владислав Іванович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Белова Тетяна Геннадіївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“6” грудня 2022 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

\_\_\_\_\_ Сербіна Владислава Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів підприємства  
керівник роботи Белова Т.Г. , к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 5.12.2022 р. № 865-КС

Строк подання здобувачем роботи 1.06.2023 року.

1. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

2. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів. Розділ 2. Дослідження діяльності постачальників ресурсів ТОВ «Панда». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення роботи постачальників. Висновки. Список використаних джерел.

3. Перелік графічного матеріалу:

1. ТОВ «Панда».

2. Основні показники діяльності ТОВ «Панда».

3. Постачальники ресурсів підприємства – ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП».

4. Постачальники ресурсів підприємства – ТОВ «Мирогощанське».

5. Постачальники ресурсів підприємства – ПрАТ «Мирогощанський аграрій».

6. Джерела отримання сировини ТОВ «Панда».

7. Оцінювання діяльності постачальників.

8. Динаміка ресурсів, що надаються підприємству.

9. Структура обсягів поставок та надання послуг.

10. Ціни на ресурси та послуги різних постачальників.

11. Запропонований захід – участь підприємства у агропромисловому форумі.

12. Очікувані результати від впровадження заходу.

13. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основі показників діяльності підприємства.

## 5. Консультанти розділів роботи

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

Дата видачі завдання 6.12.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	06.12.2022 - 31.12.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.01.2023 - 31.01.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів»	01.02.2023 - 31.03.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження діяльності постачальників ресурсів ТОВ «Панда»	03.04.2023 - 28.04.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо покращення роботи постачальників»	01.05.2023 - 19.05.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	22.05.2023- 26.05.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2023- 31.05.2023	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Владислав СЕРБІН  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Тетяна БЄЛОВА  
( підпис ) (м. 'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Сербін В. І.* Оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичні засади оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів.

В роботі подано маркетингову характеристику ТОВ «Панда», проаналізовано показники роботи підприємства.

Виконано дослідження діяльності постачальників ресурсів ТОВ «Панда». Здійснено вибір та обґрунтування критеріїв вибору постачальників.

Проведено оцінювання діяльності постачальників. Проаналізовано динаміка і структура ресурсів, які постачаються підприємству.

Визначено основні напрями покращення роботи постачальників. Запропоновано маркетинговий захід, впровадження якого буде сприяти покращенню роботи підприємства з постачальниками.

Було розраховано очікувані результати від впровадження заходу та визначено його вплив на показники діяльності підприємства.

Бакалаврська робота викладена на 82 сторінках, містить 11 таблиць. Список літератури складається з 50 джерел.

*Ключові слова:* постачальники, конкуренти, оцінювання діяльності постачальників, критерії оцінювання, структура ресурсів, динаміка ресурсів.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні засади оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів.....	9
1.1. Постачальники ресурсів підприємства та їхні види.....	9
1.2. Формування стійких зв'язків підприємства із постачальниками ресурсів.....	22
1.3. Методи оцінювання маркетингової діяльності постачальників.....	31
Розділ 2. Дослідження діяльності постачальників ресурсів ТОВ «Панда».....	34
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Панда».....	34
2.2. Вибір та обґрунтування критеріїв вибору постачальників.....	43
2.3. Оцінювання діяльності постачальників.....	46
2.4. Аналіз динаміки і структури ресурсів, які постачаються підприємству.....	55
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення роботи постачальників.....	60
3.1. Основні напрями покращення роботи постачальників.....	60
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – участь ТОВ «Панда» у агропромисловому форумі .....	65
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	65
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	68
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу.....	69
3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства.....	73
Висновки.....	75
Список використаних джерел.....	78

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Нині питанню дослідження діяльності постачальників підприємства приділяється ключова увага. Це обумовлено передусім тим, що значно зростає конкуренція між підприємствами різних напрямків і сфер. З огляду на глобальну конкуренцію, велика увага нині приділена аграрним підприємствам. Вони мають значні доходи, широкі напрямки діяльності, вагому матеріальну та технічну базу, широке коло споживачів. Також сучасні аграрні комплекси поєднують різні сфери функціонування та розвивають екологічні напрямки вирощування рослин та відгодовування тварин.

Водночас підприємство не може бути конкурентоспроможним без налагодженої системи постачання ресурсів. Зокрема, це отримання від постачальників тих сировинних та матеріальних ресурсів, які підприємство не може із певних причин виготовити самостійно. Нерідко таке виготовлення можливе, але для підприємства є дорогим, тож його простіше замовити у інших осіб. При цьому налагодження відносин із постачальником дозволяє вирішити багато проблем, а також дозволяє збільшити кількість клієнтів.

Одночасно з цим, постачальників є багато. Навіть у тих сферах, де продукцію підприємство може виготовляти самостійно, все одно існують постачальники. Тож вибір постачальника є складним процесом, що має покладатися не лише на думку директора установи, але й на наукові методи. Відповідно, підприємство має розуміти, що постачальник не лише повинен надавати якісну продукцію, але й таку, яка є оптимальною за ціною, відповідати всім стандартам.

Питання оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів підприємства досліджувалося вітчизняними вченими: Дмитрієвим І., Захаровим А., Колесником Т., Кузняком Б., Логошою Р., Лутковською С., Луцяком В. У своїх працях вони визначили співпрацю із постачальниками як основний напрямок діяльності будь-якого підприємства. Адже саме

постачальники відповідальні за якість сировини та матеріальних ресурсів, що впливає на кінцевий продукт. Також дослідники звернули увагу на систему оцінювання постачальників, методи, інструменти оцінювання. До того ж було розвинена думка про постачання послуг та продуктів підприємствам аграрної сфери.

*Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення пропозицій щодо покращення роботи постачальників.*

Відповідно до мети, в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні завдання:

- викласти теоретичні засади оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів;
- надати маркетингову характеристику ТОВ «Панда»;
- зробити вибір та обґрунтування критеріїв вибору постачальників;
- здійснити оцінювання діяльності постачальників;
- проаналізувати динаміку і структуру ресурсів, які постачаються підприємству;
- обґрунтувати основні напрями покращення роботи постачальників;
- запропонувати до впровадження маркетинговий захід та визначити очікувані результати;
- розрахувати вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства.

*Об'єктом* дослідження є маркетингова діяльність постачальників ресурсів ТОВ «Панда».

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання маркетингової діяльності постачальників ресурсів підприємства.

*Методами* дослідження у дипломній роботі є метод теоретичного узагальнення – для формулювання теоретичних підходів до розгляду теми; статистичні методи – задля обробки статистичних даних щодо аналізу динаміки і структури ресурсів, які постачаються підприємству; метод

експертних оцінок – з метою здійснення оцінювання діяльності постачальників.

*Структура і обсяг роботи.* Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 82 сторінки, включаючи 11 таблиць. Список використаних джерел – 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ РЕСУРСІВ

#### 1.1. Постачальники ресурсів підприємства та їхні види

В сучасних умовах реформування економіки перед підприємством постає питання пошуку шляхів підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності. Одними з критеріїв зростання конкурентоспроможності підприємства є ціна та якість товару, що реалізується. Вони безпосередньо пов'язані з діяльністю щодо закупівлі товарів. Критерії, за якими підприємство буде оцінювати та вибирати постачальника товарів із загальної кількості постачальників на ринку, будуть вирішальними за збутової політики підприємства та становлять основу отримання доходів. Тому питання розробки методології оцінки та вибору постачальників товарних ресурсів є актуальними в сучасних умовах конкурентного ринку [1].

Вибір постачальника матеріальних ресурсів залежить від спроможності задовольнити критерії, за якими підприємство отримає конкурентні переваги, вибравши певного постачальника. В економічній літературі виділяють два підходи до вибору постачальника, а саме аналітичний та експертний.

Перший метод передбачає розрахунок показників, що характеризують постачальника. Дослідниця М. Чорна зазначає, що недоліком аналітичного підходу є те, що потенційний постачальник не завжди надає повну інформацію про себе. Таким чином, за відсутності даних про певні параметри розрахунки не відображають повністю доцільність співпраці з таким постачальником [48].

Експертний метод передбачає оцінку постачальників експертами, які можуть оцінити ті чи інші параметри, що характеризують постачальника.

Дослідниця І. Лутковська виділяє два напрями вибору постачальників:

1) вибір постачальника з числа підприємств, з якими вже встановлено ділові відносини, що значно полегшує вибір, оскільки попередньо відома інформація про їхню діяльність; тут застосовується такий алгоритм: аналіз одержаної інформації про роботу з постачальником; аналіз інформації за критеріями вибору; прийняття рішення про вибір постачальника;

2) вибір нового постачальника на основі результатів пошуку й аналізу нової інформації; тут багато часу витрачається на перевірку потенційного постачальника, але витрати можуть бути окуплені, якщо потенційний постачальник складе конкуренцію наявному [20].

Існує й третій шлях, що застосовується в основному для забезпечення постачання компанії з нового, погано вивченого ринку. Подібна ситуація може складатися в результаті виникнення потреби в принципово нових для компанії сировині та комплектуючих. Така потреба з'являється у разі диверсифікованості виробництва і розробки принципово нової продукції, а також у разі здійснення закупівель з імпорту чи в не вивченому фірмою регіоні тощо. У цих випадках відділ закупівель чи торговельний агент найчастіше звертаються у фірму чи бюро, що виконує посередницькі функції. Як правило, посередницька компанія володіє досить великою інформацією про можливості потенційних постачальників з погляду на програму випуску їхньої продукції, її якість, оперативність реалізації отриманих замовлень.

В одних випадках фірми-посередники за попередньо обговорену платню знаходять можливих постачальників чи споживачів продукції, консультують із юридичного та фінансового аспектів передбачуваних угод. В інших – одержуючи повноваження від компанії-клієнта, беруть на себе організаційний і фінансовий бік угоди за обговорений відсоток прибутку, деяку частку від суми контракту. У цьому випадку вони стежать за обсягом і якістю постачань [2].

Узагальнивши наукові надбання щодо оцінювання та вибору

постачальників матеріальних ресурсів, пропонується цей напрям роботи проводити за таким алгоритмом.

На початковому етапі оцінювання потенційних постачальників необхідно підприємству сформувати асортиментну структуру товарів та визначити їх обсяг закупівлі в наступному періоді. Формування асортименту здійснюється на основі аналізу асортиментної структури в попередні періоди та з урахуванням змін попиту на товари.

На другому етапі необхідно вибрати метод оцінювання наявних та потенційних постачальників. Можуть бути використані такі методи:

- 1) метод експертних оцінок;
- 2) метод ранжування (рейтингових оцінок);
- 3) метод оцінювання витрат (метод місій);
- 4) аналітичний метод;
- 5) метод домінуючих характеристик;
- 6) метод категорій переваг;
- 7) ABC-аналіз [4].

Метод експертних оцінок передбачає залучення експертів до оцінювання. Щоб оцінити значущість окремих критеріїв, за якими планують вибрати постачальника, обирають експертів. Це можуть бути керівники підприємства, структурного підрозділу, спеціалісти з постачання товарів, тощо. Експерт встановлює коефіцієнт значущості кожного критерія в межах від 0 до 10.

Метод ранжування – це метод, за допомогою якого розробляється спеціальна шкала оцінок, що дає змогу розрахувати рейтинг постачальника.

Метод оцінювання витрат, або метод місій, передбачає поділ досліджуваного процесу на кілька варіантів (місій). Для кожного постачальника окремо розраховуються витрати на постачання та доходи. В подальшому за критерієм максимального прибутку вибирається найбільш вигідний варіант постачання товару [5].

Застосування аналітичного методу дає змогу вибрати найкращого постачальника на основі розрахунку та аналізу основних показників. Під час застосування методу домінуючих характеристик підприємство зосереджує свою увагу на одному критерії як основі для подальшого оцінювання постачальника, зокрема най-нижчій ціні, якості, графіку поставок.

Метод категорій переваг передбачає виважений вибір постачальника. Підприємство збирає інформацію з багатьох підрозділів підприємства про потенційних постачальників, зокрема про якість товару, терміни постачання товару.

Використання ABC-аналізу передбачає розподіл постачальників за річним обсягом постачання товарних ресурсів, розрахунок частки кожного постачальника у загальному обсязі поставлених товарів. Виділяють три групи постачальників. А-постачальники дають підприємству 75% обігу товарів. В-постачальники дають підприємству 20% обігу товарів. Решта постачальників – це постачальники С категорії, обіг яких становить близько 5%. На основі цього аналізу робиться висновок про перевагу роботи з певними постачальниками.

Застосування одних методів передбачає необхідність збору й аналізу значного обсягу інформації, інших – зосередження уваги на одному з факторів (або критерії) та ігнорування інших, що, на думку автора, є не досить коректним. До того ж вибір підприємств-постачальників товарних ресурсів повинен здійснюватися в контексті зв'язку пріоритетності кожного постачальника з урахуванням відповідності всіх критеріїв, які з точки зору певного торговельного підприємства є для нього важливішими [9].

Вирішення цього завдання можливе на основі застосування методу аналізу ієрархій, автором якого є англійський математик Т. Сааті. Доцільність використання цього методу полягає в тому, що він дозволяє працювати з якісними критеріями (якість, умови постачання та ін.) та, окрім цього, дозволяє визначити пріоритетність вибору кожного потенційного постачальника з точки зору відповідності основним критеріям їх оцінки.

Застосування методу Сааті дозволяє порівнювати різні критерії або об'єкти між собою для розробки загальної ієрархії та становить парні порівняння. Проведення дослідження методом аналізу ієрархій потребує вирішення такого питання: якою мірою (у скільки разів) один елемент (постачальник, критерій) переважає інший.

Матриця парних порівнянь складається за такими принципами:

- порівнюючи вагомість показників, виходять з 10-бальної системи;
- оцінки, отримані з одного боку від головної діагоналі матриці, повинні бути зворотними оцінками, що знаходяться з іншого боку від головної діагоналі;
- оцінки складаються, виходячи з принципів [10].

Метод аналізу ієрархій передбачає побудову узгоджених матриць, стовпчиками та рядками яких є одні й тіж показники. На основі попарного порівняння всіх елементів матриці виводиться власний вектор кожного об'єкта дослідження, який нормалізується та перетворюється у вектор пріоритетів, тобто саме в той показник, який буде частиною ієрархії. Виноградова О. В. зазначає, що визначення вектора пріоритетів є математичним аспектом цього методу, на основі чого робляться економічні висновки.

Вибрати постачальника товарів методами динамічного програмування можна за принципом оптимальності, сформульованим Р. Е. Беллманом: яким би не був стан системи в результаті якоїсь кількості кроків, на найближчому кроці необхідно вибрати управління так, щоб воно в сукупності з оптимальним управлінням на всіх наступних кроках приводило до оптимального виграшу на всіх кроках, що залишилися, включаючи виграш на певному кроці.

Саме тому у виборі постачальника товарів із використанням функції Р. Е. Беллмана доцільно враховувати значення та відповідні сполучення інтегральних показників, що характеризують постачальників товарів.

Однак такий підхід має деякі особливості:

- задачу оптимізації вибору постачальника товарів ТП формують як кінцевий багатокроковий процес;
- цільова функція (виграш) дорівнює сумі цільових функцій кожного кроку;
- вибір декомпозиційного управлінського рішення на кожному кроці не впливає на попередні кроки;
- змінні параметрів рішення щодо вибору постачальника товарів після кожного кроку оптимізації залежать тільки від попередніх числових значень параметрів відповідного рішення та управлінського впливу на них на певному кроці;
- на кожному кроці управлінський вплив на параметри рішення щодо вибору постачальника товарів залежить від кінцевої кількості параметрів цього рішення та їх змінних [14].

Для розрахунку інтегральних показників, що характеризують постачальників товарів, можна використовувати метод сумірності значень у багатовимірному просторі. Це дає змогу співставити окремі однойменні оціночні показники з максимальними їх значеннями на аналізованій множині, усунути різномірність і міжфакторну несумірність оціночних показників, а також врахувати їх значущість. Наприклад, реальний чистий прибуток вимірюється у грошових одиницях, а рентабельність витрат обігу – у відсотках. Це різномірні показники відмінної значущості. Саме тому необхідно усунути несумірність цих показників, обумовлену зазначеними вище факторами.

При виборі постачальника товарів необхідно моделювати вплив різних факторів на прогностичну економічну ефективність комерційних угод. Зокрема, цін, цінових дисконтів, товарних кредитів, базисних умов поставки товарів, попиту, товарної пропозиції, конкуренції, сервісних послуг, витрат обігу, податків, комерційного ризику тощо. Кожен із цих чинників має певні характеристики в різні періоди закупівлі та продажу товарів. Зокрема, попит на товар характеризують його обсяг, структура, варіація, темп росту й

приросту, сезонні коливання, пряма та перехресна цінова еластичність тощо. Ось чому необхідно досліджувати економічну ефективність комерційних угод із урахуванням різних характеристик і числових значень цих факторів у просторі та часі [15].

У процесі оцінки можливих і фактичних втрат реального чистого прибутку через помилки при обґрунтуванні умов комерційних угод необхідно враховувати потенційну можливість використання втраченого прибутку для закупівлі та продажу товарів у наступні періоди.

Прогностичну економічну ефективність комерційних угод потрібно оцінювати з урахуванням того, що підприємство може мати витрати на дослідження ринку, закупівлю, доставку, зберігання, підготовку до продажу та продаж товарів. Також торговельне підприємство сплачує обов'язкові платежі. Отже, для нього кращими будуть такі комерційні угоди, які забезпечують найбільш повне задоволення потреб і попиту покупців, отримання максимального реального чистого прибутку за найменший період із мінімальними витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Зменшення рівня комерційного ризику може бути за умови оптимізації співвідношення «Комерційний ризик – чистий прибуток від здійснення комерційної угоди». Запропонований алгоритм щодо оптимізації комерційних угод підприємством і методичні підходи до вибору постачальників товарів можуть застосовуватися в управлінні товарним асортиментом, товарооборотом, доходом, витратами обігу, товарними запасами та прибутком [16].

Третім етапом роботи є визначення критеріїв та показників оцінювання постачальників. Серед значної кількості критеріїв вибираються найбільш важливі для підприємства торгівлі кількісні критерії. Крім кількісних, визначальну роль відіграють якісні критерії, до яких відносять імідж підприємства, відсутність негативних повідомлень про нього у партнерів по бізнесу, в засобах інформації, Інтернеті, здатність розвивати тривалі партнерські відносини тощо.

Нині дослідники пропонують такі найбільш значущі критерії вибору постачальника:

- 1) ціна постачальника та витрати, які несе підприємство під час розміщення товарів на складі;
- 2) якість – відповідність якісних характеристик товару встановленим на підприємстві параметрам якості товарів;
- 3) фінансові умови – умови та терміни, які висуває постачальник щодо оплати товару;
- 4) терміни поставок – час, протягом якого постачальник може поставити товар;
- 5) дотримання термінів поставок – фактичні терміни поставок наявних постачальників;
- 6) якість обслуговування – повнота, вчасність та зворотність інформаційних та матеріально-технічних потоків;
- 7) готовність до поставки товарів у зручний для підприємства час;
- 8) порядок задоволення рекламацій – складність механізму повернення неякісного або пошкодженого товару постачальником [17].

Аналіз і оцінка постачальників повинні бути пов'язані з такими видами діяльності, як: підготовка власними силами технічної специфікації; перевірка придатності сировини за зразками; складання форми угоди про забезпечення якості та відповідно документування всіх заходів щодо забезпечення якості, що виникають у процесі виготовлення продукції.

Для ефективного здійснення процесу руху сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин із ринку закупівель до складів підприємства необхідно знати, які саме матеріали потрібні для виробництва продукту, скласти план закупівель, що забезпечує узгодженість дій усіх відділів та посадових осіб підприємства за рішенням таких завдань постачання, як:

- 1) аналіз і визначення потреби, розрахунок кількості матеріалів, що замовляються;

- 2) визначення методу закупівель;
- 3) вибір постачальника й укладення договору з вибраним постачальником;
- 4) встановлення спостереження за кількістю, якістю та термінами поставок;
- 5) організація розміщення товарів на складі [18].

Вибрані підприємством кількісні та якісні критерії дадуть змогу вибрати альтернативи на основі розроблених параметрів оцінювання наявних та потенційних постачальників. Залежно від профіля своєї діяльності підприємство визначає самостійно найбільш важливі критерії оцінювання.

Для успішної організації матеріально-технічного постачання необхідно провести ретельний аналіз:

- 1) цін придбаних товарів (з урахуванням додаткових робіт і послуг, наприклад, проведення консультацій, підготовки документації, упаковки);
- 2) транспортних витрат (береться до уваги дальність перевезень, вид транспорту, швидкість доставки, спосіб їх упаковки, методи перевантаження в разі змішаних повідомлень);
- 3) витрат на зберігання матеріалів (головна мета – забезпечити ефективне виконання виробничого завдання за рахунок зведення до мінімуму обсягу запасів) [21].

Для перевірки потенційного постачальника часто необхідні великі витрати часу і ресурсів, тому вона повинна здійснюватися тільки щодо тих постачальників із невеликого списку, які мають серйозний шанс отримати об'ємне замовлення. Там, де потенційний постачальник конкурує з існуючим, від першого очікується більший ефект. Під час оцінки потенційних постачальників найбільш загальними критеріями є технічні або інженерні можливості, виробничий або дистриб'юторський потенціал, фінансова міць і здатність менеджменту.

Стандартне визначення загальних цілей закупівельної політики таке, що компанія повинна отримувати необхідну за якістю та кількістю сировину

в потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, що своєчасно відповідає за своїми зобов'язаннями, з хорошим сервісом (як до здійснення продажу, так і після нього) і за вигідною ціною. У кінцевому підсумку успіх функції відділу постачання залежить від здатності відділу знаходити постачальників і розвивати відносини з ними, аналізувати їх можливості, вибирати відповідного постачальника і потім працювати з ним, постійно вдосконалюючи свою діяльність. Тільки якщо остаточно вибраний досить відповідальний і враховує побажання замовника постачальник, компанія може розраховувати на отримання необхідних товарів і послуг за обумовленими умовами поставки.

Рішення про вибір постачальника необхідно розглядати як ланку в ланцюзі подій, а не як ізольований процес. Така наявність тимчасових категорій – минулого, сьогодення і майбутнього – ускладнює процес прийняття рішень про джерело поставок. Тому якщо метою замовника є пошук і збереження хорошого джерела, необхідно постійно спостерігати, аналізувати і прогнозувати динаміку змін постачальника [19].

Складання рейтингу діяльності постачальника і здійснення прогнозування підсумкового рейтингового показника значно полегшує роботу співробітників відділу постачання та інших підрозділів компанії-покупця на вибір постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів та інших товарів і послуг. Вибір джерела поставок може здійснюватися на підставі порівняння як розрахованих за результатами поставок у поточний період часу, так і прогнозованих на майбутнє рейтингових показників декількох існуючих постачальників.

На четвертому етапі підприємство оцінює результати співпраці з наявними постачальниками. Вибір постачальника з числа підприємств, з якими вже налагоджені ділові відносини, значно полегшує вибір. Для оцінювання наявних постачальників використовують метод ранжування або АВС-аналізу [25].

На п'ятому етапі здійснюється пошук потенційного постачальника товарних ресурсів. В разі вибору нового постачальника, на відміну від співпраці з наявним, витрачається багато часу на перевірку потенційного постачальника, але витрати можуть бути повернені, якщо потенційний постачальник складе конкуренцію наявному та матиме переваги за основними критеріями. Робота щодо пошуку нового постачальника може бути здійснена в таких напрямках [29].

1) Оголошення тендеру (конкурсу). Проводиться, якщо підприємство планує закупити значний обсяг товарних ресурсів або встановити тривалі ділові відносини з постачальником. Організація тендерів є складною процедурою, яка передбачає проведення рекламної кампанії, розробку тендерної документації, звітування про оцінку пропозицій з обґрунтуванням причин відхилення чи прийняття пропозицій. Підприємство вибирає тих постачальників, які подали найбільш вигідну тендерну пропозицію.

Для участі в конкурсі не допускаються суб'єкти господарської діяльності, або їх участь у конкурсі може бути припинена, якщо вони визнані банкрутами або стосовно них порушено справу про банкрутство; перебувають у стадії ліквідації; припинили свою господарську діяльність; подали необ'єктивну інформацію про свій фінансово-економічний стан.

2) Вивчення рекламних матеріалів, оголошень у засобах масової інформації, в Інтернеті, каталогах, прас-листах.

3) Відвідування виставок, ярмарок.

4) Листування та особисті контакти з постачальниками.

Джерелами інформації можуть бути дослідження самого підприємства, консультації юридичних осіб, що співпрацюють або володіють необхідною інформацією про потенційного постачальника, банки, фінансові інститути, спілки, асоціації, інформаційні агентства тощо. Також необхідно враховувати, що джерело інформації не має бути одним, як мінімум одне джерело не має бути зацікавленим у наслідках використання наданої інформації [26].

Шостим етапом роботи є оцінювання постачальників за вибраними критеріями. На думку А. Захарова, визначення найкращого постачальника із загальної кількості бажаючих співпрацювати з підприємством ґрунтується на виборі того з них, хто має найбільше значення на числовій шкалі. Для побудови цієї шкали доцільно визначити ранги важливості факторів та постачальників. Цю роботу доцільно здійснювати за допомогою матриці попарних порівнянь. Якщо постачальник не відповідає основним критеріям, то він не розглядається як потенційний. Для остаточного вибору постачальників використовувати метод Дельфі. Постачальники розглядаються відповідно до значущості встановлених критеріїв. Важливо вибрати найбільш суттєвий показник для оцінювання. Для розрахунку інтегральних показників, що характеризують постачальників, можна використати метод сумірності значень у багатовимірному просторі. Це дає можливість зіставити та окремі показники з максимальними їх значеннями на аналізованій множині, усунути різноманітність і міжфакторну несумісність показників, врахувати їх значущість. Це може бути ціна, якість, витрати на доставку тощо.

Аналітичну роботу доцільно здійснювати разом та переговорами з постачальником, щоб в неформальний спосіб створювати умови для отримання результатів та покращити взаємовідносини між сторонами. Переговори можуть бути в телефонному режимі чи письмовими. Отже, підприємство отримує уявлення про умови роботи зі споживачем [30].

Сьомим етапом вибору постачальників матеріальних ресурсів є оцінка впливу співпраці з постачальником на фінансові результати підприємства. Для оцінювання ефективності комерційної угоди використовують показники, які характеризують їх вплив на економічну ефективність діяльності підприємства, а саме рентабельність угоди, рентабельність витрат, суму чистого прибутку [32].

Восьмим етапом цієї роботи є вибір постачальника матеріальних ресурсів. Підприємству надсилається тверда або вільна оферта. Тверда

оферта надсилається одному покупцю з визначеним терміном дії оферти, упродовж якого продавець не може змінити свої умови. Відсутність відповіді протягом цього терміну розглядається як відмова покупця від постачання та звільняє продавця від запропонованої пропозиції. Якщо підприємство приймає пропозицію, воно в межах терміну дії оферти підтверджує та надає контрактні умови постачальнику. Якщо контрагенти не досягають згоди впродовж терміну дії пропозиції, то переговори продовжують бути ним взяті за умов твердої оферти.

Надсилання вільної оферти не передбачає обов'язків постачальника стосовно покупця. Вона надсилається необмеженій кількості потенційних споживачів. За умови вільної оферти ініціатором переговорів виступає підприємство, а саме покупець, що розсилає потенційним постачальникам комерційну пропозицію, лист. Пропозиція містить необхідні реквізити. Після досягнення домовленостей підприємства укладають угоду на постачання товарів.

Водночас вплив постачальників на підприємство достатньо суттєвий. Ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а, значить, і на прибутках підприємства, на його конкурентоздатності [33].

Розрізняють постачальників:

- сировини;
- матеріалів;
- основних засобів;
- енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів;
- послуг [38].

Найбільш загальні критерії оцінки впливу постачальників наступні:

- техніко-технологічний рівень продукції;
- сприятливе поєднання параметрів ціна-якість;
- зручність і дешевизна поставок (географія);

- висока конкурентно стійкість постачальника;
- низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок [37].

Значущість тих або інших вимог визначається у кожному конкретному випадку. Для проведення оцінки та порівняння за кількісними параметрами формується спеціальна система індикаторів.

Отже, вибір постачальника здійснюється підприємством на підставі сформованих ним кількісних та якісних критеріїв, за допомогою яких оцінюється доцільність укладання угоди з конкретним постачальником. Це дозволяє визначити переваги співпраці з постачальником та прийняти ефективне рішення.

## **1.2. Формування стійких зв'язків підприємства із постачальниками ресурсів**

Робота з постачальниками передбачає розвиток стійких зв'язків. Сюди можна віднести наступні компоненти:

- 1) проведення конкурсів постачальників (за необхідністю);
- 2) підготовка необхідної документації та первісна оцінка можливостей постачальника;
- 3) укладення контракту;
- 4) коригування умов роботи з постачальником при набутті досвіду в результаті контролю за його діяльністю (переоцінка);
- 5) реабілітація або відновлення стосунків з постачальником, відповідно, за наявності істотних порушень в ланцюжку постачань або розриву контракту [39].

Системний підхід в організації роботи з постачальниками передбачає створення єдиної управлінської платформи. Вона являє собою комплекс модулів, за допомогою яких не лише забезпечується взаємодія з постачальниками, але й досягаються необхідні якісні та кількісні параметри

поставок. Модулі, які дозволяють розв'язати проблему вибору постачальників, визначають особливості організації роботи з ними.

Проблема вибору важлива відносно обох груп постачальників з точки зору підвищення надійності поставок і зниження вартості закупівель як найважливіших чинників конкурентоспроможності.

Вибір постачальників передбачає вирішення певних завдань:

- визначення постачальників найбільш конкурентоздатних товарів;
- визначення постачальників, які дозволяють сформувати ефективний ланцюжок постачань, враховуючи можливі зміни попиту та розриви в ланцюзі постачань;
- прогнозування змін попиту та кон'юнктури ринку, розробка рішень і конфігурації зобов'язань в рамках контрактів, які укладаються;
- визначення необхідних резервів в ціновій, асортиментній і комунікаційній політиці підприємства, за рахунок яких можливо нівелювати негативні тенденції;
- формування програм діяльності в умовах зміни попиту та кон'юнктури ринку, порушення графіків постачань [40].

Під час вибору постачальників підприємство роздрібної торгівлі має висувати комплекс вимог, який формується залежно від:

- 1) стратегії розвитку підприємства, механізмів забезпечення його стійкості, гнучкості та адаптивності;
- 2) системи управління конкурентоспроможністю, включаючи систему розвитку конкурентного потенціалу, ключових компетенцій і конкурентних переваг, а також тих динамічних здібностей, якими володіє підприємства в сучасних умовах;
- 3) бачення стосунків з постачальниками, оптимізації існуючої моделі взаємодії;
- 4) орієнтації на підвищення конкурентоспроможності та проникнення на нові ринки [47].

Значущість тих або інших вимог визначається у кожному конкретному випадку. Для проведення оцінки та порівняння за кількісними параметрами формується спеціальна система індикаторів.

Найважливішим вимогам ритейлера до постачальників є обов'язковість інформування про ті зміни у функціональних стратегіях, які можуть чинити вплив на об'єми, терміни та ціни поставок. Після проведення усіх заходів щодо сертифікації та кінцевого вибору постачальників виробляється обґрунтування та ухвалення рішень щодо вибору постачальників.

Сформований механізм сприятиме удосконаленню торговельних процесів. При цьому за групами постачальників об'єктивно виникне необхідність використовувати різні варіанти стратегії розвитку стосунків з метою мінімізації витрат і оптимізації номенклатури товарів. Таким чином, ефективний механізм вибору постачальників дозволяє ритейлеру забезпечити оптимальне вирішення стратегічних і тактичних завдань.

Для формування ефективного ланцюжка постачань після проведення відбору постачальників і укладення угод підприємство роздрібної торгівлі переходить до поточного управління взаємодією з ними. Для цього необхідно створити такі управлінські модулі: комунікація, зовнішня логістика, планування, контроль та оптимізація стосунків з постачальниками. Створення комплексу цих модулів дозволить оптимізувати організацію поточної роботи з постачальниками, своєчасно виявляти та розв'язувати проблеми в цій сфері.

Модулі можуть створюватися на базі вже існуючих служб і підрозділів підприємства роздрібної торгівлі або за рахунок реорганізації організаційної структури.

Крім того, взаємодія з постачальниками характеризується множинними ризиками, які можуть перешкоджати створенню та забезпеченню необхідного ланцюжка цінностей. Для вдосконалення функціонального та процесного управління роботою з постачальниками має бути створена

спеціальна база даних по постачальниках, яка б містила результати їх сертифікації, інформацію щодо поточної роботи та заплановані зміни.

Завдання оцінки ефективності роботи постачальника щодо забезпечення необхідними зовнішніми ресурсами повинні розглядатися в контексті виконання стратегії постачання компанії, ідеології SRM і використання можливостей наявної інформаційної системи [49].

Для оцінки відповідності стратегічним завданням компанії-споживача і цілям ланцюзі постачань показники функціонування постачальника повинні бути частиною загальної збалансованої системи показників (ССП) компанії. Так як виконання функціоналів постачання впливає на різні сфери діяльності та бізнес-процеси компанії-споживача, ефективність роботи постачальника повинна оцінюватися різними групами показників, зокрема визначають загально корпоративні, виробничі, фінансові, логістичні та інші результати взаємодії.

Основними групами показників (KPI) оцінки ефективності діяльності постачальника в ланцюзі постачань фокусної компанії є наступні.

1. Фінансові результати взаємодії (загальні витрати на закупівлю (ТСО), витримування угод за цінами, гнучкість цінової політики, надання знижок, товарного кредиту, відстрочки платежів тощо).

2. Якість продукції, що поставляється (витримування стандартів (сертифікатів) якості, частка бракованого товару в загальній партії поставки, відсоток рекламацій (повернення) за якістю).

3. Надійність виконання логістики при доставці закуповуваної продукції (відсоток «досконалих» замовлень, стабільність виконання параметрів доставки, виконання графіка доставки (своєчасність), забезпечення збереження вантажу в дорозі, точність оформлення товарно-транспортних документів, обсягу замовлень та номенклатури та ін.).

4. Час виконання замовлення на закупівлю (загальний час виконання замовлення, час комплектації (виробництва) замовленої партії поставки, час доставки (транспортування), час відвантаження і т.п.) [50].

Для формування раціональної бази постачальників необхідною умовою є постійний моніторинг показників їх функціонування в розрізі розглянутих вище груп КРІ. Інформаційна система компанії-споживача повинна дозволяти вести історію кожного постачальника і базу даних, що відображають динаміку показників ефективності. Крім того, в цій базі даних повинна постійно накопичуватися інформація про потенційних постачальників для реалізації процедури бенчмаркінгу та можливості переходу на іншого постачальника. Періодичність проведення бенчмаркінгу визначається стратегією компанії в постачанні, досліджуваної номенклатурою предметів постачання і результатами моніторингу наявну та потенційну бази постачальників.

Оцінка постачальників – прямих конкурентів має виявити варіанти здобуття найбільшого економічного ефекту від функціонування підприємства. Оцінка постачальників – непрямих конкурентів враховує модель організації торговельного процесу, його можливості та принципи маркетингової, цінової, асортиментної та комунікаційної політик [49].

Для підвищення об'єктивності, у разі можливості кількісного виміру, доцільно проводити оцінку на основі визначення еталонних показників. У якості еталону приймається якнайкращий економічний результат.

Альтернативою або доповненням кількісної оцінки постачальників є рейтингова оцінка методом аналітичної ієрархічної процедури. На відміну від кількісної оцінки в рейтингу розглядаються перш за все якісні показники, наприклад: рівень якості продукції (за умов порівняння цін); рівень сервісу постачальника; якість доставки та ін. Для проведення оцінки розробляється спеціальна шкала в балах (може розроблятися індивідуально), яка характеризує міру переваг. Ця шкала, за необхідністю, може доповнюватися оцінкою значущості кожного параметра. Результати оцінки обробляються за допомогою спеціального статистичного інструментарію.

При визначенні взаємин зі стратегічними постачальниками світового рівня необхідно брати до уваги такі чинники їх ідентифікації.

1. Постійне вдосконалення. Постачальники світового класу постійно, з року в рік, прагнуть удосконалювати свої продукти та процеси.

2. Технологія та інновації. Постачальники світового класу є технологічними лідерами у своїх галузях, постійно надаючи споживачам технології наступного покоління і випереджаючи за цим напрямком конкурентів.

3. Адаптивність. Постачальники світового класу готові регулярно інвестувати в нове обладнання, розвивати нові технології та переробляти бізнес, щоб краще відповідати стратегіям своїх замовників [48].

Перспектива взаємин з такими постачальниками повинна складатися з наступних етапів.

1. Пошук постачальників, що мають зазначені характеристики або демонструють потенціал їх наявності.

2. Надання таким постачальникам специфікацій, що враховують очікування покупців, на товари і послуги та узгодження з постачальником, як його показники функціонування вимірюватимуться і порівнюватимуться з цими очікуваннями.

3. Визнання високих показників роботи постачальників у вигляді укладення з ними довгострокових контрактів та спільного отримання вигод від інновацій або участі в діяльності, яка підвищує конкурентоспроможність покупця і ланцюги поставок в цілому [50].

Крім рейтингової оцінки постачальників, у практиці використовують й інші методи оцінки для більш ґрунтовнішого підходу до їхнього вибору, так звані оціночні моделі:

- метод «Value-in-use» або метод оцінки «вартості у використанні» товару («VIU»);

- метод «Cost-Ratio» або метод співвідношення витрат («CR»). Так, метод оцінки постачальника ТПП «Value in use» передбачає оцінку корисності використання товарів. Принцип корисності ґрунтується на тому, що майно має вартість тільки за умови корисності його для потенційного

власника або користувача. Під корисністю варто розуміти здатність майна задовольняти потреби власника або користувача протягом певного часу [33].

З метою визначення корисності під час проведення оцінки:

- розглядається корисність окремого майна у складі об'єкта оцінки як складова частина корисності об'єкта оцінки в цілому;
- розглядається корисність майна як окремого об'єкта оцінки;
- враховується реальний стан використання об'єкта оцінки, що може не відповідати його можливому найбільш ефективному використанню, а також випадки, коли окремі об'єкти оцінки стають тимчасово зайвими, використовуються з іншою метою або не використовуються;
- прогнозується можливий вплив соціально-економічних та інших факторів на зміни в корисності об'єкта оцінки;
- оцінюються витрати на поліпшення об'єкта оцінки з урахуванням впливу цих витрат на збільшення його ринкової вартості [38].

Метод дозволяє провести складну, але водночас дуже цікаву оцінку доцільності вибору певного постачальника, продукція якого замінює існуючу продукцію, яку вже використовують у процесі виробництва.

Як приклад: завод використовує 200 0-кілець для змазування вентилів, щоб запобігти процесу корозії. Таке 0-кілець коштує 5 грн. кожне і мусить бути замінене кожні два місяці при регулярному використанні. До представників заводу звернувся представник від Центру продажу фірми-виробника подібних 0-кілець із пропозицією співпраці. Запропоновані новим постачальником кільця для змазки удвічі краще захищають від корозії, тобто мають удвічі довший, ніж попередні моделі, період експлуатації (4 місяці замість 2 місяців), проте є втричі дорожчими – 15 грн. за кожне.

Для проведення вартісного аналізу нового товару слід розрахувати:

1) Поточні існуючі витрати на рік (В) за формулою:

$$B = K_T \times Ц \times K_3,$$

де  $K_T$  – необхідна кількість товару для одної заміни;

$Ц$  – ціна одиниці товару;

$K_3$  – кількість замін на рік.

2) Максимальну ціну, яка може бути прийнятною для нового товару (УШ) за формулою:

$$B_H = B = K_T \times VII \times K_3,$$

де  $VII$  – максимально допустима ціна нового товару.

Проведемо необхідні розрахунки для визначення  $VII$  нового товару, який запропонований новим постачальником:

- Річні витрати за умови використання існуючих 0-кілець складають:

$$B = 200 \text{ шт.} \times 5 \text{ грн.} \times 6 \text{ замін} = 6000 \text{ грн.}$$

- Витрати за умови використання нового товару не повинні перевищувати поточні, отже знайдемо нову ціну УШ [39].

Отже,  $VII$  нового товару не повинна перевищувати 10 грн. за кільце. Так як представник нового постачальника пропонує товар по 15 грн. за кожне кільце, тому співпраця із цією компанією не є вигідною для заводу, оскільки незважаючи на кращі технічні характеристики нових кілець витрати на обслуговування вентилів зростають.

Якщо ж припустити, що через заміну 0-кілець завод зупиняє роботу на невеликий період часу і кожна така зупинка коштує 5 000 грн., то результати розрахунків можуть суттєво змінитись. При використанні товару від існуючого постачальника щороку доводиться робити 6 таких зупинок, в результаті чого значно зростають витрати [39].

Постачальник, підприємство-виробник та споживач є елементами загальної моделі, яка включає окремі логістичні функції та більш невеликі моделі, пов'язані з оптимізаційними процедурами. До окремих логістичних функцій можуть належати усі функціональні області логістики. Але найбільше суттєвими є виробнича, транспортна та складська функції, оскільки вони справляють найбільший вплив на кінцеву вартість сировини (матеріалів, комплектуючих, продукції тощо). До моделей, пов'язаних з оптимізаційними процедурами, належать транспортні задачі, визначення

оптимальної величини замовлення, вибір постачальника, вибір алгоритму управління запасами та ін.

У особливій ситуації важливою є не мінімізація витрат, а їхня ефективність відносно часу, потрібного на повернення до звичайного стану та збитків від перебування організації у особливому стані. Тому при виборі та оцінці постачальників ресурсів необхідно враховувати: територіальне розташування постачальника, час поставки потрібних ресурсів у потрібне місце, постійну наявність необхідних ресурсів, оснащеність його необхідними засобами швидкого обміну інформацією тощо.

Таким чином, сучасні підходи до оптимізації схем управління закупівлями матеріальних ресурсів в межах організації закупівельної політики підприємств України не передбачають виникнення особливих ситуацій. Побудова і організація мобільних ланцюгів поставок може зменшити негативний результат традиційних підходів до вирішення даної задачі. Очевидним є застосування також принципів «точно в термін» при розробці відповідних схем. Після визначення усіх необхідних ключових ресурсів необхідно визначитись з основними постачальниками таких ресурсів.

Основною проблемою є те, що особливі ситуації важко прогнозуються, тому це накладає певні особливості на відносини з постачальниками, які відрізняються від традиційних, перш за все неможливістю укладання довгострокових контрактів та отримання знижок [37].

Аграрні компанії висувають здебільшого такі вимоги оцінки до постачальників:

1. Загальний досвід співпраці: не менше 3 років.
2. Відповідний досвід роботи: не менше 2 договорів.
3. Фінансова спроможність учасника закупівлі: середньорічний оборот коштів за останні 2 роки (середнє арифметичне значення річних оборотів) – не менше 100% від суми пропозиції.
4. Постачальник повинен надати підтверджуючі документи, щодо

своєї спроможності [40].

Здатність реагувати на потреби компанії відрізняє хорошого постачальника від середнього. Рішення про вибір постачальника можна розглядати як рішення, що приймаються в умовах невизначеності. Для того, щоб ефективно застосовувати схему рішення, покупець повинен визначити варіанти, критерії для оцінки й оцінити ймовірність успіху і невдачі. Проблема вибору постачальника є однією з найбільш істотних завдань логістики постачання. Деякі менеджери недооцінюють значення вибору правильного постачальника для ефективного функціонування компанії і ланцюги поставок загалом.

Отже, єдиної системи оцінювання маркетингової діяльності постачальників не існує. Проте кожний підхід дозволяє розрахувати саме те, що ефективно при виборі постачальника. Налагодження відносин з постачальниками є складним процесом. Проте саме він дозволяє сформулювати ефективне функціонування підприємства на всіх рівнях.

### **1.3. Методи оцінювання маркетингової діяльності постачальників**

Методика оцінки та порівняння постачальників має розроблятися з урахуванням функціональних стратегій підприємства, його потужності, інфраструктури, персоналу, рівня застосованих технологій, логістичних можливостей, спектру додаткових послуг [40].

Дослідження діяльності постачальників буде здійснюватись у такій послідовності.

На першому етапі будуть проаналізовані джерела отримання сировини. У зв'язку з цим буде розглядатися власна сировинна база та її можливості у забезпеченні сировиною. Також виявлятися можливості сировинної бази підприємств, які входять до складу компанії, та інших підприємств.

На другому етапі буде зроблений вибір та обґрунтування критеріїв визначення постачальників. Для цього буде досліджено основні потреби

компанії у ресурсах та матеріальних складових. Відповідно до цього підібрано основних постачальників. Також буде описано основні критерії вибору постачальників.

Далі буде здійснено оцінювання діяльності постачальників. Для цього потрібно спочатку визначити ті підприємства, які будуть вважатися конкурентами компанії. Необхідно обґрунтувати їхній вибір, описати діяльність та можливості.

Потім буде здійснено ранжування постачальників. Воно буде відбуватися згідно тих критеріїв, які важливі для компанії. Це дозволить сформувати рейтингову систему та обрати найбільш оптимального постачальника. Також сюди відноситься оцінка постачальників-конкурентів та їхня характеристика.

Задля оцінювання діяльності постачальників складається група експертів, яка визначає вагові коефіцієнти та приймає рішення щодо значень оцінки кожного постачальника по всіх критеріях. Знаходиться добуток вагових коефіцієнтів на оцінку стану показника, вони підсумовуються, визначається загальна оцінка. Для підприємства найкращим вважається той постачальник, який набрав найбільшу кількість балів.

На наступному етапі буде здійснений аналіз динаміки і структури ресурсів, які постачаються підприємству. Досліджується структура поставок. Розглядаються та аналізуються ціни на сировину, яка постачається, та на послуги, які надаються підприємству.

Таким чином, вибір постачальника є важливим для функціонування кожного підприємства. Це обумовлено тим, що від постачальника залежить якість сировини чи послуг, що впливає на якісні характеристики готового товару. Особливо це значимо для тих підприємств, які здійснюють експортну діяльність. Водночас варто відмітити, що під час вибору постачальників підприємство має висувати комплекс вимог, який формується залежно від: стратегії розвитку підприємства, механізмів забезпечення його стійкості, системи управління конкурентоспроможністю, бачення стосунків з

постачальниками, оптимізації існуючої моделі взаємодії, орієнтації на підвищення конкурентоспроможності та проникнення на нові ринки. При цьому основними підходами до оцінювання ефективності постачальників є експертний та аналітичний метод, якісний та кількісний метод, метод ранжування. Часто використовується кілька методів оцінки одночасно.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ РЕСУРСІВ ТОВ «ПАНДА»

#### 2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Панда»

Група компаній «Панда» започаткувала свою історію у 2000 р. Нині структурні підрозділи організації розташовані у Черкаській та Київській областях. Це обумовлено тим, що підприємство має вертикальну систему управління, тож виробництва знаходяться у Корсунь-Шевченківському районі Черкаської області (рослинництво та насіннєвий завод – м. Корсунь-Шевченківський; цукровий завод та біогазовий напрямок – с. Селище Корсунь-Шевченківського району), а також посівні площі розташовані у Київській області.

Головний офіс та елеватор знаходяться за адресою м. Корсунь-Шевченківський, провулок Промисловий, 6. Юридично головний офіс знаходиться за адресою м. Васильків, вул. Грушевського, 23, офіс 1.

Підприємство є Товариством з обмеженою відповідальністю, що є недержавною формою власності. Це група компаній, які забезпечують реалізацію аграрного напрямку. ТОВ «Панда» є сімейним бізнесом, що був заснований Г. Б. Бобовим, що і нині є кінцевим власником підприємства. Загалом штат працівників «Панда» налічує півтори тисячі осіб.

Основним видом діяльності підприємство визначило такий вид, як 10.81. Виробництво цукру. Також є наступні види діяльності, що позначені як інші:

- 01.13. Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.
- 46.21. Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

- 46.36. Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.

- 46.75. Оптова торгівля хімічними продуктами.

- 46.90. Неспеціалізована оптова торгівля.

- 35.11. Виробництво електроенергії.

На офіційному сайті ТОВ «Панда» вказані наступні напрямки діяльності. По-перше, рослинництво. Компанія визначає даний напрям як найбільш пріоритетним, адже спочатку підприємство спеціалізувалося лише на цьому напрямі. Так, у Черкаській та Київській областях знаходиться більше шістдесяти тисяч гектарів землі, що обробляється організацією. Це Шполянський, Лисянський, Жашківський, Городищенський райони, а також Васильківський район.

На цих територіях обробляються землі, ґрунти яких найбільше підходять для вирощування певних культур. Зокрема, це зернові, олійні, рослинні культури: ріпак, ячмінь, пшениця, горох, соняшник, соя, кукурудза та цукровий буряк. Загалом це 9 видів культур, до обробки яких залучено 300 одиниць техніки із сільськогосподарського парку підприємства.

По-друге, виробництво цукру. Цукрове виробництво є ключовим напрямком діяльності підприємства, що зумовлює його лідерство у цій сфері економіки на території нашої країни. Цукровий напрям є комплексним, так як підприємство не лише виготовляє цукор, але й забезпечує його реалізацію. Також виготовляються жом та меляса. При цьому у складі групи компаній функціонує 2 заводи на території Черкаської області з виробництва цукру (у м. Тальне та с. Селище).

Стандартизація цукрового виробництва забезпечена за рахунок функціонування системи контролю якості ІСО на заводах. При цьому обидва цукрові заводи здатні за добу переробити 7 000 тонн буряків, а потенціал виготовлення цукру на рік складає 100 000 тонн.

По-третє, елеватор. Це елеватор у м. Корсунь-Шевченківський, що здатний одночасно зберігати 232 тисячі тонн продукції зернових. Елеватор

виконує повний комплекс функцій для ТОВ «Панда», а сільськогосподарським підприємствам надає послуги із зберігання, сушіння, очистки зерна.

Нині елеватор пройшов модернізацію, що була виконана 4 роки тому, тож його функціонування забезпечують 5 зерносушильних комплексів. Даний елеватор є одним із найсучасніших у нашій країні та відноситься до Корсунь-Шевченківського хлібоприймального підприємства. Зокрема, він здатний приймати до 6000 тонн зерна на день, а відвантажити можливо 4000 тонн на день.

По-четверте, насінневий напрям. Підприємство у 2018 р. заснувало власний насінневий завод. Він виробляє для потреб ТОВ насіння кукурудзи, ріпаку, сої, гороху, пшениці, соняшнику, ячменю та інших дрібнонасінних культур. Також завод здатний допрацьовувати насіння зернових, соняшнику і дрібнонасінних культур

Завод має потужність 15000 тонн на рік. Він оснащений сучасним обладнанням, що дозволяє забезпечувати підприємство якісним насіннєвим матеріалом.

По-п'яте, тваринництво. Підприємство вирощує велику рогату худобу для м'ясного та молочного виробництва. Зокрема, це 8000 голів тварин, з яких 3500 корови. Більшість тварин використовують для виробництва молока, яке відповідає європейським стандартам, що також пов'язане із оптимально підібраним для них раціоном харчування. Крім того, кормова база використовується власного виробництва. Водночас підприємство виготовляє молоко класів «Екстра» та «Вищий» в обсязі 20000 тонн на рік. Крім того, продукція відправляється для реалізації та збуту на інші молочні заводи.

По-шосте, біогазовий напрям. Біогазовий комплекс був запущений у функціонування у 2019 р., а його потужність становить 7,5 МВт/год. Для його роботи використовується сировина власного виробництва, а саме жом, меляса, силос кукурудзяний. Комплекс знаходиться у м. Корсунь, а його

перевагою є те, що він не шкідливий для оточуючого середовища. Біогаз використовується незалежно від умов клімату, що дозволяє зменшити техногенне навантаження. Такий комплекс є екологічним, має позитивний соціальний та економічний вплив.

По-сьоме, трейдинг. Підприємство має фахову команду, яка здійснює активний продаж зерна та зернових культур свого виробництва та здійснює закупівлю зерна в інших підприємств. Перевагою організації є наявність власного великого зерносховища.

При цьому підприємство співпрацює із такими світовими лідерами у сфері трейдингу як Louis Dreyfus Company, COFCO, Cargill, Bunge. При цьому своїм покупцям підприємство пропонує міжнародний сертифікат якості, що запевнює якість товару.

Варто додати, що на початку своєї діяльності, організація поставляла мінеральні добрива та паливо. У 2002 р. було розпочато реконструкцію Селищанського цукрового заводу та було куплено 2000 гектар землі. Потім компанія почала займатися зерновими, цукровим виробництвом, тваринництвом. У 2015 р. було побудовано елеватор, а через 3 роки насіннєвий завод. У 2019 р. було збудовано біогазовий комплекс. Це дозволяє говорити, що організація постійно розширювала напрямки своєї діяльності.

Загалом можна визначити такі особливості діяльності підприємства. Це відображено у табл. 2.1.

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що у 2021 р. чистий дохід був нижчий за 2020 р. Це можна пояснити тим, що у 2021 р. ТОВ «Панда» інвестувала кошти у будівництво нових промислових комплексів та закупівлю. Це значно вплинуло на дохідність організації та зумовило падіння її прибутку – на 14,7%. На 4,24% відбулося зменшення рентабельності реалізованої продукції. Збільшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. на 3,5% є негативним чинником.

Позитивним є збільшення рентабельності продаж на 4,01% .

## Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	135333	134423	-910	-0,7
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	101854	109259	7405	7,3
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	1690	1545	-145	-8,6
4. Витрати на збут	тис. грн.	4784	574	-4210	-88,0
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	108328	111378	3050	2,8
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	27005	23045	-3960	-14,7
7. Прибуток чистий	тис. грн.	1184	6556	5372	Збільшення у 4,5 разів
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,05	82,86	2,81	3,5
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,87	4,88	4,01	x
10. Рентабельність продукції	%	24,93	20,69	-4,24	x

Джерело: складено за даними [45]

Таку діяльність підприємства у 2021 р. можна пояснити кількома факторами.

По-перше, підприємство має широку сировинну базу. Відповідно, для забезпечення потреб організації використовуються власні ресурси, створення яких потребує незначних витрат. Тож як наслідок, затрати підприємства не є високими.

По-друге, низька собівартість виготовлення продукції. Так як підприємство має багато напрямків діяльності, то собівартість виготовлення є низькою. Як наслідок, це зумовлює невисокі ціни, що впливає на рівень прибутку.

По-третє, трейдинг та інвестиційна діяльність. Дані галузі є

прибутковими, як наслідок, за рахунок надходжень від них підприємство може перекривати можливі втрати.

Посередниками у розподілі продукції підприємства є наступні організації. По-перше, «Укравіт». Компанія здійснює оцінку готової продукції та виконує лабораторні дослідження, після цього формує ціну за купівлі, та викупляє продукцію рослинництва.

По-друге, «Миронівський хлібопродукт». Компанія закупляє продукти тваринництва та рослинництва для використання у власній сировинній базі та для продажу. Зокрема, використовує продукцію для реалізацію у великих торговельних мережах та у фірмових магазинах «Наша Ряба». Також це бренди «Легко» та «Бащинський».

По-третє, «Кергел Груп». Компанія здійснює посередництво у напрямку розподілу продукції олійних культур. Потім продукція використовується для виготовлення олії та суміжних продуктів.

ТОВ «Панда» розповсюджує свою продукцію виключно на внутрішній ринок. Це обумовлено тим, що збут продукції на внутрішньому ринку дозволяє бути лідером в аграрній сфері та не втрачати позиції, намагаючись зайняти своєї місце на міжнародному ринку, де вищі стандарти та вища конкуренція.

До 2014 р. основними напрямками збуту продукції рослинництва та тваринництва були Луганська та Донецька області, а також Крим. Це обумовлено відсутністю кліматичних умов для вирощування певних городніх, олійних, зернових, рослинних культур та вирощування кормової бази для тварин; відсутністю достатнього простору для пасовищ та організації фермерського господарства; екологічними умовами. Також дані напрямки були прибутковими для реалізації цукрової промисловості.

З 2022 р. ці напрямки були закриті для підприємства. Тож нині продукція переважно реалізовується у центральній частині України, що обумовлено географічною близькістю із виробничими потужностями та відсутністю необхідності у складній логістиці. Так, продукти рослинництва

та тваринництва збувають у Черкаській, Київській, Кіровоградській, Вінницькій областях.

Основною продукцією підприємства є цукор. Здебільшого цукор збувають у Черкаській області, хоча загалом розповсюджується продукція всією Україною. Орієнтація на Черкаський регіон обумовлена такими чинниками. У першу чергу, це відсутність конкуренції. Селищанський цукровий завод, що є частиною структури підприємства, є єдиним в області цукровим заводом. Тож відсутність конкуренції дозволяє займати лідируючі позиції у регіоні. Також даний регіон обумовлений тим, що підприємству зручно розповсюджувати продукцію локально, оскільки не потрібно організовувати логістику та можна здійснювати продаж оптовими партіями. Крім того, оскільки завод є єдиним в області, то мешканці регіону його знають, багато працівників там займається трудовою діяльністю. Саме тому впізнаваний бренд є запорукою ефективного збуту продукції.

Продукти рослинництва та тваринництва переважно реалізуються у Черкаській та Київській області. Це пов'язано з потребами покупців та низькою конкуренцією (при порівнянні з іншими регіонами). Крім того, кліматичні умови дозволяють будувати там ферми та вирощувати кормову базу для тварин. До того ж у даних областях є багато точок збуту.

Якщо говорити про оптовий продаж цукру, то здебільшого це реалізовується у центральній частині України, а найбільшу частку становлять продажі у Черкаській області. Там господарі приватних садиб, оптові продуктові бази, харчові виробництва (зокрема кондитерські), закупають партії мішків із цукром вагою по 5,10,20,50 кг.

Можна визначити таких основних конкурентів компанії.

ТОВ «Кернел» – найбільший у світі виробник і експортер соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки.

На частку компанії, заснованої в 1995 р., припадає близько 8%

світового виробництва соняшникової олії. Свою продукцію «Кернел» постачає більш ніж в 60 країн світу. Земельний банк «Кернела» – 506 тис. га.

МХП – міжнародна компанія зі штаб-квартирою в Києві та виробничими потужностями в Україні та на Балканах (Perutnina Ptuj Group), що працює у галузях харчової, аграрної та технологічної промисловості. МХП виробляє, переробляє та реалізовує різні категорії продуктів харчування, зокрема, кулінарну продукцію (продукти готові до приготування або до споживання): куряче м'ясо (охолоджене та заморожене), продукти м'ясопереробки, рослинні олії (соняшникова та соєва), а також комбікорми.

«НІБУЛОН» – один із лідерів українського аграрного ринку, який займається виробництвом та експортом зернових, логістикою, суднобудуванням. Земельний банк – 82,5 тис. га. Підприємство має 44 виробничі підрозділи, власний суднобудівно-судноремонтний завод та сучасний вантажний флот, який складається з 48 самохідних та несамохідних суден. Центральний офіс розташований у м. Миколаєві.

«АДМ Трейдинг Україна» – дочірнє підприємство міжнародної агропромислової корпорації Archer Daniels Midland Company, основним напрямком діяльності якого є виробництво соняшникової олії і торгівля зерновими культурами.

Основні експортні культури для «АДМ Трейдинг Україна» в 2018 р. – кукурудза та ріпак. У 2018 році компанія експортувала 841 тис. т ріпаку (частка на ринку – 38,91%), 220 тис. т сої (12,7%), 0,6 млн. т пшениці (3,8%), 2,09 млн. т кукурудзи (9,99%). Всього за 2018 року експорт зернових склав 2,57 млн. т і часткою в 7%.

ДП «Сантрейд» – дочірня компанія американської агропромислової компанії Bunge. Основний напрямок діяльності компанії Bunge – виробництво соняшникової олії (у т. ч. бутильованої під ТМ «Олейна», «Розумниця» та ін.) та торгівля зерновими культурами. ДП «Сантрейд» займається закупівлею сировини для компанії Bunge Ltd та є великим експортером зернових та олійних.

«Луї Дрейфус Компані Україна» – найбільший експортер українського зерна серед іноземних компаній. В Україні займається експортом зернових та олійних культур. У 2017 р. «Луї Дрейфус Компані Україна» експортувала з України агропродукції на суму понад 6,5 млрд. грн. «Луї Дрейфус Компані Україна» за підсумками 2018 р. експортувала 2,73 млн. т зерна, в тому числі пшениці – 1,4 млн т, кукурудзи – 1 млн. т.

ТОВ «Фірма «Астарта-Київ» – найбільший в Україні виробник цукру. Компанія у 2021 р. закріпила за собою позицію лідера: підприємства холдингу виготовили 19% цукру від загального виробництва. У 2020 р. цей показник досягав 23%.

Тож можна відзначити, що організація має потужних конкурентів. Це великі аграрні холдинги, які мають велику кількість напрямків, широкий вибір послуг, широкий асортимент. Дані компанії працюють як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Вони мають значну матеріальну базу та сучасне обладнання. При цьому визначені підприємства виготовляють власну продукцію та мають широкі канали збуту, зокрема, фірмові магазини по всій Україні.

Також підприємство має наступних споживачів:

- приватні особи. Це люди, які кожного дня здійснюють купівлю продуктів харчування для власного споживання, що виготовляються із сировини підприємства або самим підприємством. Зокрема, найпоширенішим продуктом, яких купляють приватні особи, є розсипний цукор;

- фермерські господарства. Підприємство здійснює продаж рослинних культур, тварин на розплід, насіння, корму. Все це є тією продукцією, яку закупають ферми для своєї діяльності;

- аграрні підприємства. Аграрні підприємства закупають зерно, насіння та рослини для здійснення своєї діяльності;

- кондитерські виробництва. Для виробництва солодких продуктів кондитерські заводи та фабрики активно здійснюють закупівлю оптовими

партіями цукру;

- магазини, торгівельні мережі, оптові продуктові бази, супермаркети.

Точки оптового та роздрібного продажу є основними споживачами продуктів підприємства. Вони забезпечують реалізацію продукції та є каналами збуту;

- трейдингові компанії. Підприємства, що продають зерно та іншу продукцію закордоном, є постійними споживачами послуг компанії. Вони здійснюють закупівлю продукції та перепродають її на міжнародному ринку.

Таким чином, ТОВ «Панда» є великим агропромисловим комплексом, що має велику кількість напрямів діяльності. Зокрема, напрями цукрового виробництва, рослинництва, тваринництва, розвитку насінневого фонду, біогазового напрямку, трейдингу, елеватора. Основними напрямками є цукрове виробництво та рослинництво.

## 2.2. Вибір та обґрунтування критеріїв вибору постачальників

Оскільки підприємство володіє широким комплексом напрямків діяльності, то воно потребує різних джерел забезпечення його сировиною та іншими ресурсами. Це дозволяє оптимально використовувати капітал підприємства та отримувати необхідну сировинну базу швидко та своєчасно. Загалом можна виділити наступні джерела отримання сировини. Вони подані на рис. 2.2.

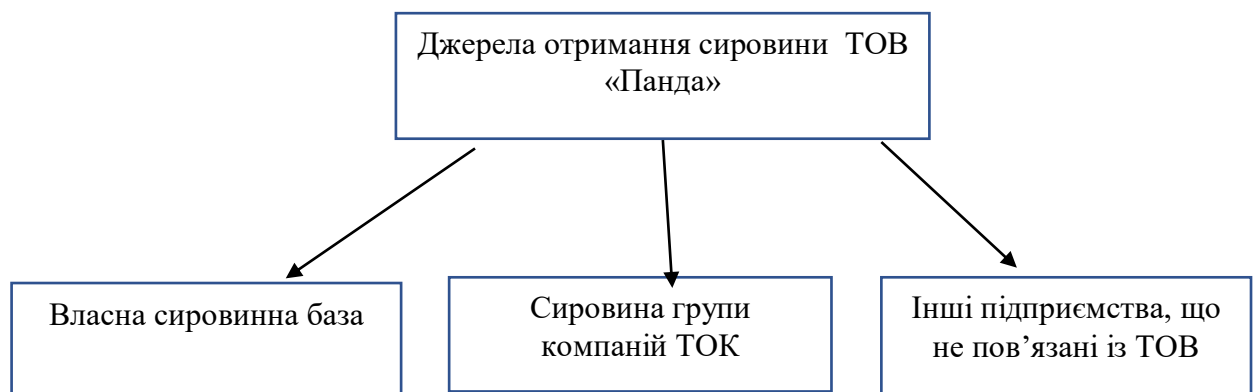


Рис. 2.2. Джерела отримання сировини ТОВ «Панда»

Згідно даної схеми, наведеної на рис. 2.2., у першу чергу основними

джерелами отримання сировини для підприємства є власна сировинна база. Так, організація має земельні угіддя, тваринницькі комплекси, рослинницькі комплекси. Їх використання дозволяє забезпечувати функціонування підприємства певними ресурсами. Зокрема, напрям трейдингу забезпечується за рахунок власної зернової сировини.

По-друге, сировина група компаній передбачає забезпечення потреб організації за рахунок дочірніх компаній. Це підприємства, які належать до комплексу підприємств організації та ТОВ викупляє у них сировину як в інших юридичних осіб. Фактично їх діяльність підпорядковується ТОВ, проте вони можуть здійснювати торгівлю і із іншими організаціями, як окремі компанії.

По-третє, сировинна база інших підприємств, що не пов'язані з ТОВ. Це окремі юридичні особи, які не мають відношення до організації. Вони виконують роль постачальників та здійснюють продажі ресурсів за ринковою вартістю.

Для ТОВ найбільш вигідними джерелами є перші два. Це пов'язано з відсутністю складної договірної системи та можливістю купити сировину за цінами нижчими, ніж ринковими або отримати її безкоштовно. Проте у цьому випадку, підприємство використовує власні обмежені ресурси, яких може не вистачити для забезпечення всіх потреб організації. Водночас третє джерело є не зовсім вигідним, адже встановлені ціни іншими підприємствами відповідають ринку і можуть відрізнятись, проте для організації перевагою тут є те, що постачальники можуть запропонувати широкий вибір сировини, що сприяє забезпеченню потреб підприємства.

Водночас можна виокремити наступні критерії вибору постачальника ТОВ «Панда»:

- надійність;
- висока ділова активність;
- висока якість продукції;
- позитивна ділова репутація;

- довга історія діяльності;
- наявність широкого вибору продукції;
- відповідність товару міжнародним сертифікатам якості.

Під час вибору постачальника, ТОВ «Панда» у першу чергу звертає увагу на те, чи сертифікована продукція контрагента. Для цього здійснюється перевірка всіх ліцензій та сертифікатів, важливо, щоб вони відповідали європейським та міжнародним системам якості, зокрема, системі якості ІСО.

Також значна увага приділяється надійності. Підприємство повинно мати тривалі ділові зв'язки та певний досвід роботи. При цьому важливо, щоб воно мало досвід у співпраці з іншими організаціями та дотримувалося взятих на нього зобов'язань.

Висока ділова активність пояснюється тим, що постачальник повинен мати зв'язки з іншими підприємствами. Це показує, що організація успішно функціонує та дотримується взятих зобов'язань. Також чим вища активність установи, тим кращі позиції на ринку вона займає. Тож працювати із підприємством-лідером є важливою перевагою для ТОВ «Панда».

Висока якість продукції значно впливає на вибір постачальника. Так, організація із сировиною базою, що відповідає якості, є бажаним партнером для співробітництва. Зокрема, якість продукції має бути підтверджена рядом досліджень та експертними рішеннями. ТОВ «Панд» вимагає для цього сертифікати якості продукції.

Позитивна ділова репутація. ТОВ при виборі постачальників звертає увагу на те, яка історія співпраці організації є з іншими підприємствами. Це дозволяє говорити про надійність компанії та виконання нею умов співпраці. Зокрема, фахівці «Панди» перевіряють, чи не відкрито проти потенційного постачальника судових рішень та яке було рішення у разі ухвали суду.

Також важлива історія діяльності. Бажано, щоб постачальник вже був на ринку тривалий час, що може свідчити про наявність позитивного досвіду роботи. Зокрема, ТОВ «Панда» звертає увагу на співпрацю із компаніями, які існують на ринку у межах 10 років.

Наявність широкого вибору продукції. Так, ТОВ «Панда» надає перевагу багатопрофільним підприємствам. Це може бути обумовлено тим, що підприємство має багато напрямків діяльності, тож доцільно співпрацювати з такими організаціями, що можуть одночасно забезпечити сировиною кілька напрямків. Для ТОВ це економія ресурсів, менші витрати коштів, налагоджена співпраця з конкретними компаніями. Зокрема, ТОВ віддає перевагу співпраці з організаціями аграрного профілю, які займаються рослинництвом, тваринництвом, мінеральними добривами, виготовленням кормів для тварин, обробкою земельних угідь, виготовленням насіннєвого фонду. Тобто важливим є знаходження такого постачальника, що мав би кілька напрямків аграрного та сільськогосподарського виробництва, що могли б бути сировинною базою для ТОВ.

Також для ТОВ важливою є співпраця із компаніями, які вирощують рослини, олійні, зернові культури та виготовляють насіння. Ця сировинна база є необхідною для забезпечення потреб підприємства у ресурсах, а також дозволяє здійснювати ТОВ трейдингову діяльність. Крім того, це сприяє збереженню рослинних та біологічних капіталів підприємства, а також дозволяє сформувати достатній обсяг посівного фонду, який може бути використаний для власних потреб, проданий іншим підприємствам, збережений на наступний посівний сезон.

Отже, ТОВ «Панда» має конкретні вимоги до постачальників. Дані умови дозволяють ефективно функціонувати підприємству та здійснювати реалізацію додаткових напрямків діяльності, зокрема, трейдингу.

### **2.3. Оцінювання діяльності постачальників**

Основні ресурси підприємства забезпечуються за рахунок власних біологічних та небіологічних активів. Проте також використовуються ресурси постачальників. Основними постачальниками сировинної бази для

підприємства є ТОВ «Мирогощанське», ПрАТ «Мирогощанський аграрій», ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП».

ТОВ «Мирогощанське» є підприємством аграрної сфери, яке знаходиться у Рівненській області у с. Мирогоща, вулиця Загребля, 10. Підприємство діє на основі статуту. На підприємстві працює 150 осіб.

Це Товариство з обмеженою відповідальністю, що має недержавну форму власності. Підприємство діє з 2013 р. та має наступні види діяльності:

Основний:

01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інші:

01.13. Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

01.19. Вирощування інших однорічних і дворічних культур.

01.41. Розведення великої рогатої худоби молочних порід.

01.42. Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів.

01.46. Розведення свиней.

Щодо основного виду діяльності, можна зазначити наступне: це вирощування зернових культур, таких як: пшениця, кукурудза (на зерно), сорго, ячмінь, жито, овес, просо, інші зернові культури (гречка, тритикале тощо); вирощування бобових культур, таких як: квасоля, кінські боби, нут, вигна (коров'ячий горох), сочевиця, люпин (солодкий та гіркий), горох, інші бобові культури (вика тощо); вирощування насіння олійних культур, таких як: боби сої, арахіс, насіння бавовнику, боби рицини, насіння льону, насіння гірчиці, насіння нугу, насіння ріпаку, насіння сафлору, насіння кунжуту (сезаму), насіння соняшнику, насіння інших олійних культур (рижію, маку олійного тощо).

Така діяльність не включає:

- вирощування рису;
- вирощування цукрової кукурудзи;

- вирощування кукурудзи на корм;
- вирощування олійних плодів.

Підприємство активно взаємодіє із організаціями аграрного та сільськогосподарського сектору. Воно виступає як постачальником сировинної бази, так і здійснює продаж вже готової продукції. Зокрема, це реалізація овочів, рослинних, зернових, бобових, олійних культур, а також домашньої худоби. Для цього підприємство має як земельні угіддя, так і фермерські комплекси. Зокрема, станом на 2023 р. підприємство володіє 139 земельними ділянками. Свою продукцію підприємство продає на ринки та у супермаркети.

Варто відмітити, що організація має стабільний фінансовий стан. Зокрема, у 2021 р. вона мала наступні показники діяльності (у гривнях): дохід – 12,8 млн. грн.; чистий прибуток – 0,5 млн. грн.; активи – 65,4 млн. грн.; зобов'язання – 8,8 млн. грн.

Підприємство «Мирогощанський аграрій» було засновано у 2015 р. Це приватне акціонерне товариство, що є недержавною власністю. Адреса підприємства: Рівненська область. Дубенський район, с. Мирогоща Перша, вул. Шевченка. Нині на підприємстві працює 50 працівників.

Види діяльності за КВЕД :

01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний).

01.41. Розведення великої рогатої худоби молочних порід.

01.43. Розведення коней та інших тварин родини конячих.

01.46. Розведення свиней.

01.61. Допоміжна діяльність у рослинництві.

01.62. Допоміжна діяльність у тваринництві.

01.63. Після урожайна діяльність.

У 2020 р. обсяг реалізації по основних видах діяльності товариства склав 23082,9 тис. грн., у тому числі: за 2017 рік – 9723,9 тис. грн. в т.ч. по рослинництву – 3299,1 тис. грн.; по тваринництву – 6424,8 тис. грн. За

2018 рік – 10028 тис. грн. в т.ч. по рослинництву – 4638 тис. грн.; по тваринництву – 5390 тис. грн. За 2019 рік – 3331 тис. грн. в т.ч. по рослинництву – 1008 тис. грн. ;по тваринництву – 2323 тис. гривень.

Сільськогосподарська техніка підприємства (трактори, комбайни) наявна у кількості 39 одиниць. Транспортні засоби у кількості – 31 одиниць в т.ч. вантажні автомобілі – 23 одиниці, легкові автомобілі – 8 одиниць. Сільськогосподарська техніка – 16 одиниць.

На балансі ПрАТ «Мирогощанський аграрій» обліковується об'єкти державної власності, що не увійшли до статутного капіталу товариства : 5 будівель: Будівля столової (комплекс), Будівля племконюшні №1 (в оренді), Будівля племконюшні №2, Денники, Ангар для сіна; 5 споруд: Артсвердловина, Водогін до артсвердловини (в оренді), лінія електропередач до артсвердловини (в оренді), газопровід до їдальні-комплексу; гончарний дренаж. Також у власності підприємства є Іподром (Рівненська обл., Дубенський р-н, с. Мирогоща Перша, вул. Лісова, 1 б); 62 – одиниці обладнання (з них 20 од. в оренді); 1 кінь робочий, 8 коней племінних (в оренді).

Організація активно здійснює продаж товарів рослинництва та тваринництва. Зокрема, це насіння для посівного фонду, зернові культури, тварини на розподіл та для виготовлення продуктів тваринництва (молоко та м'ясо). Підприємство здійснює продаж своєї продукції на продуктові ринки та у супермаркети, також пропонує сировину партнерам.

«Корсунь-Шевченківське ХПП» було засновано у 1998 р. Це Товариство з обмеженою відповідальністю, що діє на основі недержавної форми власності. Воно зареєстровано у Черкаській області, Корсунь-Шевченківському районі, м. Корсунь-Шевченківський. Адреса: провулок Промисловий, 6. На підприємстві працює 110 працівників.

За КВЕД підприємство має наступні види діяльності:

Основний:

10.61. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної

промисловості.

Інші:

01.50. Змішане сільське господарство.

01.61. Допоміжна діяльність у рослинництві.

01.62. Допоміжна діяльність у тваринництві.

01.63. Після урожайна діяльність.

46.21. Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Підприємство активно співпрацює з іншими аграрними підприємствами. Воно надає їм не лише сировину, але й обладнання, що обумовлено наявністю сушильного обладнання. Так, крім надання сировини для виробництва хлібобулочних виробів та постачання на інші підприємства, готові борошняні вироби, організація надає послуги із сушіння зерна, зокрема, із сушіння кукурудзи та її очистки.

З 2013 р. підприємство надає послуги елеватора. Це лінійний елеватор, що розрахований на прийом, зберігання, сушіння зерна. Зокрема, також елеватор може очищати зерно зі швидкістю 500 тонн на годину. При цьому використовуються як ланцюгові, так і стрічкові транспортери зерна. Переважно елеватор оброблює пшеницю та кукурудзу. Елеватор видає складські квитанції, які є підтвердженням якості та кількості прийнятої продукції.

Приймальний компонент елеватора розрахований на 4 лінії, що дозволяє приймати до 5000 тонн зерна на день. Також діє 1 залізнична точка прийому зерна на 600 тонн на день (залізнична станція «Корсунь»). Діє 2 точки автомобільного відвантаження зерна на 1000 тонн на день.

На елеваторі встановлено зерносушарки двох типів: STRANL 10000FR (виробництва Італія), для яких витрата газу (норм. літо-осінь) складає 0,80 м<sup>3</sup>/т/% (максимально зима) – 1,16 м<sup>3</sup>/т/%, а також SukupU4718 (виробництва США). Продуктивність зерносушарки при знятті 10% вологи по кукурудзі складає 29,6+72 т/годину. Додатково встановлено оперативні ємності для

вологого зерна Brock (США). На елеваторі працює очисне обладнання Legend, яке має потужність 218 т/годину.

Проектування елеватора здійснювало «ПБК – Агропроект», автоматизацію виконувало «ПП СМС», монтаж і будівництво здійснювало «Зернові комплекси та системи». «ПБК – Агропроект» – це компанія, яка надає весь комплекс послуг з проектування об'єктів промислового і цивільного призначення. У сфері проектування об'єктів будівництва компанія «ПБК-Агропроект» виконує весь комплекс робіт і надає Замовнику проект в повному обсязі. «ПБК-Агропроект» володіє необхідними силами і засобами для виконання всіх частин проекту.

ТОВ «Зернові комплекси та системи» пропонує проектування і будівництво «під ключ» зерноскладів, а також поставку широкого спектру технологічного обладнання: зерносушарки Strahl, зерносушарки Feegum, зерносушарки Україна, норії, конвеєри, пневмотранспортери зерна та інші товари. Потужність одночасного зберігання зерна на елеваторі складає 104 тис тон зерна. Тип елеватора: лінійний. Спосіб зберігання: металеві силоси 62 тис. т Brock (США)+12 тис. т, підлогові склади загальною місткістю 30 тис. т.

Також підприємство здійснює сертифіковану перевірку зерна на якість. Для цього організація надає послуги лабораторії, яка здатна перевірити якість кукурудзи, ріпаку, сої, пшениці, гороху, ячменю, соняшнику.

Показники підприємства за 2021 р. є наступними: уставний капітал – 2600 тис. грн.; активи – 1030 076 тис. грн.; пасиви – 1030 076 тис. грн.; боргове навантаження – 489 648 тис. грн.; співвідношення боргів та активів – 0.5.

З метою здійснення оцінювання діяльності постачальників було складено перелік постачальників, сировина та послуги яких є найбільш вагомими для здійснення подальшої діяльності ТОВ «Панда». Зокрема, було оцінено такі показники як якість пшениці, виробничі потужності підприємства, якість наданих послуг зі зберігання зерна чи оренди

сільськогосподарської техніки, наявність додаткових ресурсів для постачання.

Було обрано для оцінки потенційних постачальників ТОВ «Мирогощанське», ПрАТ «Мирогощанський аграрій», ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП».

Результати досліджень подано у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінювання діяльності постачальників**

Критерії оцінки постачальників	Вагові коефіцієнти	ТОВ «Мирогощанське»		ПрАТ «Мирогощанський аграрій»		ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП»	
		Оцінка стану показника	Загальна оцінка	Оцінка стану показника	Загальна «оцінка»	Оцінка стану показника	Загальна оцінка
1. Надійність	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5
2. Висока ділова активність	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
3. Висока якість продукції	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
4. Позитивна ділова репутація	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5
5. Довга історія діяльності	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
6. Наявність широкого вибору продукції	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5
7. Відповідність товару міжнародним сертифікатам якості	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Разом	1	-	4,4	-	4,6	-	4,7

Було визначено такі вагові коефіцієнти: 0,3 для показника «Надійність»; 0,2 – «Висока ділова активність»; по 0,1 для показників «Висока якість продукції», «Позитивна ділова репутація», «Довга історія діяльності», «Наявність широкого вибору продукції», «Відповідність товару міжнародним сертифікатам якості». Це обумовлено тим, що надійність та

висока ділова активність є одними із найважливіших показників діяльності підприємства. Інші є менш важливими, проте теж вагомими.

Зокрема, всі постачальники були оцінені як оптимальні (5 балів) у показнику «Надійність». Це пов'язано з тим, що всі постачальники дотримуються договірних зобов'язань та виконують обумовлені умови в угодах, що стосуються постачання продукції. При цьому всі три постачальники мають позитивну репутацію щодо постачання основних товарів.

«Висока ділова активність» була позначена для всіх постачальників на 4 бали. Це можна пояснити тим, що вказані постачальники працюють із обмеженою кількістю партнерів. Вони забезпечують послугами десятком аграрних компаній, що пов'язано з асортиментом продукції, виробничими потужностями, територіальним розташуванням до основних аграрних регіонів, ціновою політикою.

«Висока якість продукції» визначена на 5 балів у всіх постачальників. Це пов'язано з тим, що всі послуги та товари мають відповідну якість, що пов'язано із орієнтацією на внутрішній ринок, так і на зовнішній (продаж пшениці). Відповідно для ділової активності, постачальники підтверджують свою діяльність наявними сертифікатами якості, зокрема і міжнародними.

«Довга історія діяльності» у всіх постачальників оцінена на 4 бали. Причиною цього є те, що всі постачальники працюють у середньому у межах 10 років. Тож вони мають вагомий досвід роботи, проте недостатній, щоб говорити, що компанія працює тривалий період.

«Відповідність товару міжнародним сертифікатам якості» оцінена у всіх постачальників на 5 балів. Зокрема, якщо йдеться про якість пшениці, то це сертифікати, що підтверджують клас пшениці, її органолептичні та біологічні показники, країну походження. Для постачальника, що надає послуги з оренди сільськогосподарської техніки («Мирогощанський аграрій»), це сертифікати про технічний стан техніки. Для постачальника, що надає послуги із зберігання зерна («Корсунь-Шевченківське ХПП») це

міжнародні сертифікати, що підтверджують якість обладнання для зберігання та обробки зерна, елеватора, доріжок для прийому зерна.

ТОВ «Мирогощанське» було оцінено як постачальник із балом 4,4. На цей показник вплинуло також те, що компанія має оцінку 3 у графі «Позитивна ділова репутація». Це пов'язано з тим, що компанія має 11 судових рішень за останні 3 роки. Вони пов'язані з тим, що постачальник подавав до суду на інші за компанії за невиконання ними зобов'язань, проте фактичних порушень не було виявлено. Це означає, що постачальник може подати на будь-якого партнера через дрібний спір, що знову ж таки негативно впливає на репутацію організації. Також компанія пропонує обмежений вибір асортименту, що теж впливає на оцінку.

ТОВ «Мирогощанський аграрій» було оцінено як оптимальний постачальник (5 балів) у категорії «Наявність широкого вибору продукції», так як компанія не лише надає сільськогосподарську техніку в оренду, але й вирощує зернові та олійні культури. Проте в аспекті «Позитивна ділова репутація» визначено оцінку 4 бали, оскільки про компанію у вільному доступі мало відомостей, зокрема відсутній офіційний вебсайт, що теж негативно впливає на ділову репутацію.

ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП» визначено як компанію з позитивною діловою репутацією та широким вибором продукції. Це пов'язано з тим, що постачальник має як свій сайт, так і налагоджену співпрацю з рядом партнерів, не фігурує у судових справах. При цьому пропонує не лише послуги зі зберігання, очищення, сушіння, продажу зерна, але й вирощує зернові та олійні культури, а також виготовляє з них борошняні вироби та борошняну сировину.

Тож за всіма показниками третій постачальник є найкращим. Це дозволяє говорити про доцільність співпраці з даним підприємством та розширення можливостей співробітництва з ним.

Отже, можна визначити, що основними постачальниками ТОВ «Панда» є ТОВ «Мирогощанське», ПрАТ «Мирогощанський аграрій», ТОВ «Корсунь-

Шевченківське ХПП». Вони надають у користування свою сировину, насіннєвий фонд, обладнання.

Але найбільшу оцінку – 4,7 бали – має постачальник ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП».

#### **2.4. Аналіз динаміки і структури ресурсів, які постачаються підприємству**

Постачальники підприємства ТОВ «Мирогощанське», ПрАТ «Мирогощанський аграрій», ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП» надали наступні ресурси компанії за останні 2 роки. Це відображено у табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

#### **Динаміка ресурсів, що постачаються підприємству**

Надана сировина та послуги	ТОВ «Мирогощанське», млн. грн.			ПрАТ «Мирогощанський аграрій», млн. грн.			ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП», млн. грн.		
	2020 р.	2021 р.	Відхилення, +/-	2020 р.	2021 р.	Відхилення, +/-	2020 р.	2021 р.	Відхилення, +/-
1. Послуги із закупівлі пшениці	488	567	79	-	-	-	-	-	-
2. Послуги з оренди сільськогосподарської техніки	-	-	-	45	58	13	-	-	-
3. Послуги з оренди обладнання для роботи з зерном	-	-	-	-	-	-	130	240	110

З табл. 2.3 можна побачити, що основними послугами, які надаються для ТОВ «Панда», є послуги із закупівлі пшениці, оренди обладнання для роботи із зерном, оренди сільськогосподарської техніки. Всі інші ресурси забезпечуються власним капіталом компанії. При цьому використання додаткової техніки та елеватора дозволяє значно зменшити витрати підприємства на ці ж ресурси. Зокрема, оренда є вигідною, якщо потрібно задіяти сільськогосподарську техніку тоді, коли вона потрібна тимчасово або ж коли потрібна спеціальна техніка, купівля якої є не вигідною для

підприємства. Також оренда елеватора дозволяє продуктивно використовувати приміщення та лінії обробки зерна для його використання. При цьому закупівля пшениці дозволяє продавати її міжнародним компаніям.

При цьому підприємство використовує послуги різних постачальників. Так, ТОВ «Мирогощанське» надає послуги із продажу пшениці; ПрАТ «Мирогощанський» надає послуги із оренди сільськогосподарської техніки; ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП» надають послуги із постачання та зберігання зерна. Якість наданих послуг є високою, оскільки відповідає договірним відносинам та забезпечується згідно міжнародної системи контролю якості. Всі поставки є надійними та виконуються згідно договорів. З кожним постачальником підписані договори на поставку продукції, її зберігання, продаж. Також із «Мирогощанське» укладаються форвардні угоди, які передбачають оплату за закупівлю продукцію за 2-3 місяці до реального збору врожаю. Також підписуються лізингові договори на оренду сільськогосподарської техніки із 2-м постачальником.

Динаміка у постачанні ресурсів є позитивною: на 79 млн. грн. у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. збільшився обсяг послуг із закупівлі пшениці; на 13 млн. грн. – послуги з оренди сільськогосподарської техніки та на 110 млн. грн. послуги з оренди обладнання для роботи з зерном.

Проаналізуємо за даними табл. 2.4 структуру поставок та надання послуг.

Аналіз даних табл. 2.4 показав, що темпи поставок та надання послуг у 2021 р. у порівнянні з 2020р. зросли. Найбільшими темпами – на 84,6% збільшилися обсяги послуг, які надані ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП». На другому місці – на 28,9% відбулося збільшення обсягу послуг ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП». І на останньому місці – ТОВ «Мирогощанське».

З отриманих даних можна стверджувати, що за обсягом найбільше ресурсів було здійснено за постачання ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП».

Зокрема, це пов'язано з тим, що підприємство надає послуги як сушіння, очищення, зберігання зерна, так і його постачання.

Таблиця 2.4

### Структура обсягів поставок та надання послуг

Основні постачальники	Обсяги поставок сировини та надання послуг у вартісному виразі, млн. грн.			Структура, %		
	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2020 р., %	2020 р.	2021 р.	Відхилення, (+,-)
ТОВ «Мирогощанське»	488	567	116,2	73,6	65,5	-8,1
ПрАТ «Мирогощанський аграрій»	45	58	128,9	6,8	6,7	-0,1
ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП»	130	240	184,6	19,6	27,8	8,2
Разом	663	865	130,5	100	100	-

ТОВ «Мирогощанське» порівняно із минулим роком надало на 16,2% більше поставок у вартісному вимірі. Це пов'язано із більшою кількістю послуг та їх подорожчанням. При цьому враховуючи, що постачальник надає лише послуги із продажу пшениці, збільшення на невелику частку обсягу продукції є рівноцінним.

Обсяг наданих послуг ПрАТ «Мирогощанський аграрій» збільшилася на 28,9% порівняно із попереднім періодом. Це пов'язано з тим, що ТОВ «Панда» задіює незначну кількість техніки даного постачальника. Фактично порівняно із попереднім періодом лише на 2 одиниці збільшилася кількість тракторів, які були задіяні.

Також можна відмітити, що з постачальниками укладаються наступні види угод. По-перше, форвардні угоди, які укладаються із ТОВ «Мирогощанське». Такий тип угод передбачає, що ТОВ «Панда» ще до збору врожаю, за кілька місяців, переважно за 2-3 місяці, фактично «бронює» за собою певний обсяг зерна. При цьому підприємство авансом оплачує половину визначної суми, а після отримання врожаю, іншу половину.

По-друге, договір на надання послуг із оренди сільськогосподарської техніки. Такі договори укладаються із ПрАТ «Мирогощанський аграрій».

ТОВ «Панда» оплачує постачальнику згідно угоди вартість, що включає витрати на оренду техніки, паливо, оплату праці працівників, амортизаційні витрати. Оплата здійснюється із авансом у розмірі 100%.

По-третє, договір на елеваторні послуги із зберігання зерна. Згідно цієї угоди 3-й постачальник надає після оплати під час доставки зерна на елеватор послуги із сушіння, очищення, зберігання зерна, навантаження зерна на стрічку.

Щодо структури наданих послуг, то 65-74% припадає на ТОВ «Мирогощанське». Частка ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП» у структурі складає 19-28%, а ПрАТ «Мирогощанський аграрій» – 6,7-6,8%. Структура протягом 2020-2021 рр. не дуже змінилася.

Розглянемо ціни на сировину, яка постачається, та на послуги, які надаються (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Ціни на ресурси та послуги різних постачальників

Основні постачальники	Назва ресурсів	Ціна за одиницю, грн.		2021 р. до 2020 р., %
		2020 р.	2021 р.	
1. ТОВ «Мирогощанське»	Пшениця (2 клас), грн. /т	7335	8150	111,1
2. ПрАТ «Мирогощанський аграрій»	Оренда сільськогосподарської техніки, грн./змін	6500	8000	123,1
3. ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП»	Зберігання зерна в елеваторі, грн./ т	650	1200	184,6

З отриманої табл. 2.5 можна побачити, що всі постачальники підвищили ціни на свої послуги. Це обумовлено у випадку першого постачальника подорожчанням вартості збирання врожаю, здорожчанням палива, збільшенням оплати праці працівникам, збільшенням вартості добрив. Другий постачальник підвищив ціну через подорожчання вартості палива та амортизаційні витрати на обслуговування техніки. Тож тут фактично використовуються схожі причини здорожчання.

Третій постачальник підвищив ціну на свої послуги на 84,6%. Це пояснюється тим, що для сушіння та зберігання зерна необхідний газ, який

дозволяє підтримувати оптимальну температуру зберігання. Враховуючи, що газ подорожчав, то ціни теж зросли майже вдвічі. При цьому підприємство ще не перейшло на альтернативний тип палива.

Отже, можна відмітити, що співпраця з постачальниками надає багато можливостей для ТОВ «Панда». При цьому кожен підприємство надає широкий обсяг сировини та послуг.

Таким чином, ТОВ «Панда» є одним із провідних аграрних підприємств нашої держави. Для ефективного функціонування підприємство використовує сировину базу та послуги постачальників. До них воно висуває такі вимоги як широкий асортимент, тривала історія, налагоджені ділові зв'язки, широкі виробничі потужності. Тож основними постачальниками підприємства є ТОВ «Мирогощанське», ПрАТ «Мирогощанський аграрій», ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП». При цьому найбільш оптимальним постачальником визначено ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП».

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

#### **3.1. Основні напрями покращення роботи постачальників**

Враховуючи викладене у попередньому розділі, можна запропонувати наступні напрями покращення роботи постачальників. Оптимальне запровадження кожної рекомендації дозволить ефективно функціонувати постачальникам та пропонувати власні послуги ширшому колу партнерів.

По-перше, створення офіційних сторінок постачальників. З наведених постачальників лише ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП» має офіційний вебсайт. На даній сторінці викладена базова інформація про компанію, напрями роботи, основні послуги, контакти відповідальних осіб. Цей досвід міг би бути корисним для «Мирогощанське» та ПрАТ «Мирогощанський аграрій». Маючи власну сторінку у вебпросторі, вони можуть як сформуванати позитивний імідж, так і налагодити контакти із споживачами та покращити відносини із партнерами, отримати можливості для розвитку бізнесу.

Зокрема, можна запропонувати створити на офіційній сторінці такі розділи як «Головна», «Новини», «Історія», «Послуги», «Продукція», «Ціни», «Партнери», «Контакти». Доцільно на офіційній сторінці також викласти фотографії, що пов'язані із роботою підприємства; відгуки споживачів; геолокації об'єктів підприємства та його структурних підрозділів; коротку інформацію про продукцію та послуги. Також можна додати інформацію про керівників компанії, їхні фото, посади, біографії, контактні номери. Важливо щоб сайт був оформлений у фірмовому стилі, що дозволяє говорити про рівень бюджету установи та дотримання єдиної стилізації у всьому.

Тож офіційний сайт дозволить швидко дізнатися про підприємство як споживачам, так і діловим партнерам. Як наслідок, воно стане більш популярним та зможе просувати свої послуги більшому числу клієнтів та

зацікавлених юридичних осіб. Водночас це дозволить полегшити комунікацію з ними та встановити зв'язки в оптимальній формі.

По-друге, створення сайтів постачальників у соціальних мережах. Нині соціальні мережі є досить популярними, адже ними користується багато потенційних споживачів та потенційних партнерів. Тож нині саме соціальні мережі є ефективним інструментом для просування компанії. До того ж, ними користується багато молоді, які можуть дотично відноситися до постачальників аграрних послуг та продукції. Зокрема, споживати продукцію цих підприємств; працювати у компаніях-партнерах; обслуговувати обладнання та техніку компаній-постачальників; володіти земельними ділянками для діяльності компаній.

Із досліджених трьох підприємств, жодне не має сторінок у соціальних мережах. Як приклад, вони можуть створити сторінки у мережах Фейсбук та Інстаграм, які є досить популярними, мають багато користувачів, мають велику кількість інструментів для бізнес-рішень. На кожній сторінці окреме підприємство може створити профіль із власним логотипом, назвою, біографією (короткою характеристикою діяльності), додати контактні номери та адреси. Також важливо розмістити фото, які підтверджують активну діяльність.

Ключова увага на такій сторінці має бути приділена публікаціям із новинами діяльності. Варто розуміти, що дописи орієнтовані як на споживачів, так і на партнерів, тому вони повинні бути максимально інформативними. Тому доцільно зазначити значення останньої новини, місце її реалізації, кількість залучених партнерів та їх найменування, витрати із бюджету.

Також у соціальних мережах доречно розміщувати у дописах відео із останніми подіями, які були пов'язані із підприємством. Це можуть бути огляди угідь та виробничих приміщень, процес роботи, розповідь про певне обладнання та техніку. Головним тут є створення позитивного іміджу, для того, щоб споживачі та партнери розуміли, що можуть співпрацювати із

надійним постачальником, продукція та послуги якого є сертифіковані та відповідають їх вартості.

По-третє, розширення видів діяльності. Постачальники ТОВ «Мирогощанське», ПрАТ «Мирогощанський аграрій», ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП» мають обмежене коло послуг та видів продукції. Враховуючи виробничі потужності всіх підприємств, кожне підприємство могло б додати до видів діяльності ще деякі. Зокрема, ТОВ «Мирогощанське» та ПрАТ «Мирогощанський аграрій» володіють великими обсягами земельних угідь різного призначення. Відповідно, крім рослинництва та вирощування сільськогосподарських культур, оренди сільськогосподарської техніки, обидві компанії могли б також розвивати тваринницькі комплекси, надавати в оренду обладнання для обробки зернових культур, надавати послуги експертів з аграрного напрямку для інших компаній.

Водночас ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП» у своїй діяльності могло б також теж розширювати кількість послуг. Зокрема, це можуть бути послуги із оренди сільськогосподарських угідь, розвиток тваринницького комплексу, послуги із експертної оцінки класу зерна. Також компанія може розвивати послуги елеватора із додаванням нових транспортних доріжок та посиленням їх потужності.

Тобто кожний постачальник має перспективні напрямки розвитку і їх розширення дозволить їм покращити наявні ділові зв'язки та отримати ширше коло споживачів. Можна визначити, що основними для всіх трьох постачальників є такі сфери, як розбудова тваринницького комплексу та розширення земельних угідь, а також надання додаткових послуг. Для цього підприємствам не потрібно залучати нові ресурси, адже вони мають необхідну базу для цього.

При цьому кожне з підприємств могло б надавати послуги власних аграрних експертів. Зокрема, це консультування щодо підготовки землі до обробки, поради для отримання кращого врожаю, рекомендації щодо

використання мінеральних та хімічних добрив. Це обумовлено тим, що експертна думка нині дуже вагомо цінується, тож для компанії як додатковий вид послуг, це не лише ще одне джерело доходу, але й спосіб формування позитивного іміджу.

По-четверте, активна участь постачальників у ділових заходах. Досліджувані постачальники досить рідко приймають участь у заходах зі свого напрямку. Водночас івенти аграрного спрямування нині є досить різноманітними. Це і виставки, і експозиції, і огляди, і конференції, і зібрання. Заходи напрямку аграрної сфери можуть мати як теоретичний, так і практичний рівень. На теоретичному рівні збираються представники аграрних компаній та обговорюють наявні проблеми та перспективи даної сфери, шляхи вирішення складних ситуацій, наводять приклади із власного досвіду. Для представників аграрних компаній це велика можливість проявити себе та отримати досвід колег, поділитися набутими знаннями із підприємством, спільно із колегами розробити план вирішення кризових ситуацій.

Практичний рівень є найбільш значимим. Зокрема, це може бути міні-виставка організована самим підприємством як на власній базі, так і у підходящому приміщенні. Ціллю такого заходу є демонстрація досягнень підприємства та залучення нових ділових партнерів.

У масштабному вимірі компанія може гідно представити себе під час експозиційної діяльності. Це може бути участь у виставці аграрного напрямку, що проходить як у спеціальному павільйоні, так і під відкритим небом. Зокрема, кожна компанія виставляє свою техніку та продукцію на спеціально відведеному для неї майданчику та розміщує поруч із власною точкою предмети із зображенням власного бренду (плакати, прапори, банери). Важливим тут є привернення уваги споживачів та потенційних партнерів. Для цього представники компанії мають розмістити такі предмети, що точно викличуть захоплення.

Участь на обох рівнях дозволяє не просто представити себе у діловому світі, але й вигідно презентувати результати своєї діяльності. Водночас важливо додати, що для кожної компанії це можливість отримати схвалення потенційних споживачів та партнерів. Тож можна зазначити такі переваги від участі у виставкових та експозиційних заходах: розширення сфери впливу, формування ділових зв'язків, створення необхідного позитивного іміджу, формування комунікаційної системи із споживачами та партнерами, отримання ділового іміджу, база збору даних для отримання зворотного відгуку, формування рівня конкурентоспроможності.

По-п'яте, інформування споживачів та ділових партнерів про судові рішення щодо них. Зокрема, ПрАТ «Мирогощанський аграрій» було учасником різних судових справ. Підприємство неодноразово судилося з іншими партнерами щодо виплати йому заборгованостей та інших витрат. Проте у ході судового розгляду з'ясовувалося, що порушень зі сторони інших партнерів не було або вони були незначними. Для компанії це негативний досвід і його формування відбувається під впливом того, що компанія, яка постала перед судом та намагається збагатитися. При цьому підприємству після цього складно покращити свій імідж.

Тож навіть якщо компанія має судове рішення у її бік, чи навіть проти неї, то вона має повідомити про це споживачів та ділових партнерів. Найкраще це зробити шляхом розміщення новини про це на основній сторінці підприємства у віртуальному просторі. При цьому для користувачів Інтернету це дозволить зацікавитися компанією, адже якщо вона максимально відкрита у такому питанні, то і у інших буде йти на контакт із споживачем.

Під час налагодження ділових відносин бізнес-опоненти будуть намагатися дізнатися інформацію про підприємство за допомогою спеціальних інтернет-реєстрів. Також інформація буде розміщена на Єдиному реєстрі судових рішень. Тобто дана інформація все одно буде у вільному доступі. Її замовчування будуть схожими на прагнення приховати

важливу інформацію, що буде негативно впливати на імідж організації. Тож таке підприємство отримає фактор ризику і як наслідок буде низько оцінений діловими партнерами як перспективне для співпраці.

По-шосте, сертифікація усієї продукції та послуг. Проаналізовані підприємства мають сертифіковані відповідно до міжнародних норм послуги та продукцію, проте переважно йдеться про основні послуги та товари. При цьому відсутність сертифікації на певне обладнання чи техніку можуть істотно вплинути на імідж організації. Так, пшениця, яка обробляється не сертифікованим добривом, може бути непридатна для споживання. Це ж стосується і сільськогосподарської техніки, і обладнання. Також важливо, щоб всі сертифікати було міжнародного зразка та відповідали саме визначеним нормам.

Отже, було визначено, що напрямами покращення роботи постачальників є створення офіційних сторінок постачальників, розширення видів діяльності, створення сайтів постачальників у соціальних мережах, активна участь постачальників у ділових заходах, інформування споживачів та ділових партнерів про судові рішення щодо них, сертифікація усієї продукції та послуг.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – участь ТОВ «Панда» у агропромисловому форумі**

#### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу**

Враховуючи діяльність постачальників, викладені вище рекомендації, а також виробничі потужності та фінансові можливості ТОВ «Панда», було запропоновано взяти участь у агропромисловому форумі. Даний захід полягатиме у тому, що ТОВ «Панда» організує зустріч у приміщенні павільйонного типу з представниками різних аграрних компаній України.

Для цього агропромисловим комплексам України буде надіслано запрошення на даний захід.

Присутність на заході передбачатиме як офіційну присутність представників певних аграрних компаній, які будуть спілкуватися спочатку неформально, а потім буде на базі заходу проведена конференція, де кожен представник компанії робитиме доповідь на певну тему аграрного напрямку. Участь у форумі передбачає, що від кожної компанії буде делегація складом 2-3 людини. Для них облаштують спеціальне місце та стенд з логотипом бренду. Також буде знаходитися стіл біля кожного виставкового місця, де представники компаній пропонуватимуть відвідувачам переглянути виставлену продукцію чи звернути увагу на фотографії потужностей виробництва, або спробувати певне обладнання у дії.

Загалом захід можна спланувати на три дні. У перший день ТОВ «Панда» організовує неформальне спілкування представників аграрних компаній. Для цього облаштовується просторе приміщення із столом, на якому будуть знаходитися закуски та безалкогольні напої. Для представників компаній також будуть виділені дивани для сидіння із невеликими столиками поруч.

Під час такого спілкування окрема частина буде приділена виступу представника ТОВ «Панда». Він ознайомить представників компаній із його підприємством, розповість про історію компанії, напрямки діяльності, основні досягнення. При цьому все буде супроводжуватися фотографіями та презентацією, що будуть розташовані на мультимедійному екрані позаду. Такий захід дозволить краще познайомити представників інших компаній із даним підприємством.

Під час другого дня буде проведена конференція. Кожен представник компанії робитиме доповідь до 10 хвилин на важливу аграрну тему, при цьому теж використовуючи мультимедійний екран. Також він зможе задавати питання іншим учасникам та більш детально ознайомити їх із досвідом його компанії. Сутність цього заходу полягає у згуртуванні

аграрного бізнесу навколо важливих проблем сфери та розроблення спільних шляхів їх вирішення.

На третій день буде організовано виставку. Участь у ній прийматимуть як представники аграрних компаній із виставковими матеріалами, так і представники компаній у ролі відвідувачів, а також експерти аграрного ринку як запрошені гості. Також зацікавлені відвідувачі можуть відразу налагодити ділові зв'язки із представниками інших компаній та укласти договори щодо співпраці.

Загалом можна визначити таку значимість даного заходу. По-перше, формування позитивного іміджу ТОВ «Панда». Компанія зможе заявити про себе, ознайомити учасників аграрного ринку із своєю діяльністю, відобразити рівень фінансових ресурсів підприємства. Для компанії це можливість знайти як нових споживачів, так і ділових партнерів. Також це можливість розширити ринок збуту та обсяги реалізованої продукції. Важливо, що організація зможе запропонувати зразки продукції та документи на неї.

По-друге, налагодження ділових зв'язків. Компанія зможе отримати визнання серед інших підприємств та сформувані домовленості з іншими постачальниками, або ж самій стати постачальником для партнерів. При цьому інші підприємства теж зможуть комунікувати та підписувати угоди один з одним. Тобто передусім це важливо для розвитку співробітництва та формування позитивного ділового іміджу.

По-третє, вирішення проблем в аграрному аспекті. Важливою ціллю заходу є обмін досвідом. Вирішуючи питання аграрного напрямку як ТОВ «Панда», так і інші компанії можуть запропонувати ефективні шляхи вирішення складних питань. При цьому для організації це можливість отримати дієві рекомендації, які можна застосовувати у власному бізнесі.

По-четверте, збільшення рівня прибутку. Це одне із найважливіших завдань заходу. Презентуючи свою компанію та надаючи продукцію на виставку, ТОВ зможе розширити зв'язки із уже наявними партнерами та постачальниками, так і отримати нових постачальників. Це дозволить

розширити ринки збуту, підвищити рівень та обсяги реалізації продукції, збільшити доходи, сформувані нові напрямки діяльності та різновиди послуг. Це не може не відобразитися на прибутку.

Значимість участі підприємства у форумі обумовлена такими завданнями, як формування позитивного іміджу ТОВ «Панда», налагодження ділових зв'язків, вирішення проблем в аграрному аспекті, збільшення рівня прибутку.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Для проведення заходу потрібно здійснити такі витрати. Буде розповсюджено 50 запрошень, з яких 37 будуть надіслані аграрним компаніям та 13 – експертам. Вартість розробки та друку одного запрошення коштуватиме 8,70 грн. При цьому послуги представника компанії, який здійснить доставку запрошень до філіалів компаній та експертів у м. Київ, разом із транспортними витратами коштуватиме 1500 грн.

Тож  $1500 + (50 \times 8,70) = 1935$  грн.

Для проведення заходу необхідно орендувати приміщення. Зокрема, оренда приміщення на 3 дні у м. Київ з меблями площею 130-140 м. кв. коштуватиме 1500 грн. на день. Загалом це складе  $1500 \times 3 = 4500$  грн.

Вартість кейтерингу коштуватиме 80 грн. за особу на 1 день, при цьому будуть присутні 88 осіб (11 експертів, 73 особи-представники аграрних компаній, 4 особи від ТОВ «Панда»). У перший день будуть присутні 26 учасників (по 1 представнику від компанії-партнера та 4 представника ТОВ «Панда»; у другий день теж 26 осіб; у третій день – 88 осіб. Тож витрати на кейтеринг складуть:

1 день =  $26 \times 80 = 2080$  грн.

2 день =  $26 \times 80 = 2080$  грн.

3 день =  $88 \times 80 = 7040$  грн.

Загалом за 3 дні кейтеринг коштуватиме 11200 грн.

Підготовка мультимедійних матеріалів коштуватиме 100 грн. за слайд. Тобто презентація та відео компанії коштуватимуть 1500 грн. Оренда мультимедійного обладнання складе 500 грн. за добу:

$$500 \times 3 = 1500 \text{ грн. за добу.}$$

Організаційні витрати будуть складати 2365 грн. Це роздруківка матеріалів, канцелярія, брендovanі флаєри заходу.

Брендovanу продукцію учасники готують за власний рахунок. Також компанія надає власну продукцію за рахунок своїх ресурсів.

*Таблиця 3.1*

### **Витрати на участь ТОВ «Панда» у агропромисловому форумі**

Назва витрат	Сума, грн.
Оформлення та доставка запрошень	1935
Оренда приміщення	4500
Організація кейтерингу	11200
Підготовка мультимедійних матеріалів	1500
Оренда мультимедійного обладнання	1500
Організаційні витрати	2365
Разом	23000

Отже, загальні витрати на проведення заходу становитимуть 23 тис. грн.

#### **3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу**

В результаті участі ТОВ «Панда» у агропромисловому форумі, підприємство планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТОВ «Панда».

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних працівників агропідприємства.

За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1300	1340	1280	1400	1350	1370	1360

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.3.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{сер} = (1300+1340+1280+1400+1350+1370+ 1360)/7=1343 \text{ грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{сер})^2}{n}} = \sqrt{10150:7}=38,08$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $w$ ) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{сер}) \times 100 \% = 38,08 / 1343 \cdot 100 \% = 2,8\%$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис. грн.	1300	1340	1280	1400	1350	1370	1360	-
$O_{\text{сер}}$	1343							
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-43	-3	-63	57	7	27	17	-
$\Delta O^2$	1849	9	3969	3249	56	729	289	10150

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 1350 тис. грн.

1280	1300	1340	<u>1350</u>	1360	1370	1400
------	------	------	-------------	------	------	------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 1400 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 1280 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$OP = (1400 + 4 \times 1350 + 1280) / 6 = 1347 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції :

$1347/134423 \times 100\% = 1,0\%$ , де 134423 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$134423 + 1347 = 135770 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 111378 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 15593 тис. грн., змінні – 95785 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$95785 \times 0,01 = 958 \text{ тис. грн.}$$

Участь підприємства у агропромисловому форумі потребує витрат у розмірі 23 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$958 + 23 = 981 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$111378 + 981 = 112359 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{Пр} = 1347 - 981 = 366 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$23045 + 366 = 23411$  тис. грн., де 23045 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$366 \times (1 - 0,18) = 300 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

$6556 + 300 = 6856$  тис. грн., де 6556 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Очікувані результати від участі підприємства у агропромисловому форумі, тис. грн.**

Показники	Значення показника
<i>1</i>	<i>2</i>
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1347
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	981

Продовж табл. 3.4.

1	2
Приріст прибутку від реалізації продукції	366
Приріст чистого прибутку	300

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок проведення запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 1347 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 981 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 366 тис. грн., а чистий прибуток на 300 тис. грн.

### 3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проєктні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.5.

Проєктні значення таких показників, як рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн. чД(В)}}$ ) =  $\text{ПВ}/\text{ЧД(В)} \cdot 100$ :

$$112359/135770 \times 100 = 82,75 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продукції ( $P_1$ ) =  $\text{Пр}/\text{ПВ} \cdot 100$ :

$$23411/112359 \times 100 = 20,84\%$$

3. Рентабельність продаж ( $P_2$ ) =  $\text{ЧПр}/\text{ЧД(В)} \cdot 100$ :

$$6856/135770 \times 100 = 5,05 \%$$

Результати розрахунків занесемо до табл. 3.5.

**Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	134423	135770	1347	1,0
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	111378	112359	981	0,88
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	23045	23411	366	1,59
4. Чистий прибуток	тис. грн.	6556	6856	300	4,58
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	82,86	82,75	-0,11	-0,13
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,88	5,05	0,17	x
7. Рентабельність продукції	%	20,69	20,84	0,15	x

За результатами табл.3.5 можна зробити наступні висновки:

\* Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 366 тис. грн., що складає 1,59%.

\* Збільшиться чистий прибуток на 300 тис. грн. або на 4,58%.

\* Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,11 коп., тобто на 0,13%

\* Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,17 та 0,15 %.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження даного заходу дозволить значно підвищити показники підприємства. Як наслідок, це зміцнення стосунків із клієнтами та постачальниками.

## ВИСНОВКИ

На сучасному етапі кожне підприємство постає перед проблемою вибору щодо того, потрібно працювати із постачальником чи ні. Це обумовлено тим, що вибір постачальника дозволяє значно вплинути на розвиток продукції виробництва, покращити якість товарів, розширити мережу збуту. Нерідко саме постачальник є основним партнером підприємства у його діяльності, оскільки від сировини та ресурсів залежить конкурентоспроможність всього підприємства.

Варто зауважити, що вибір постачальника матеріальних ресурсів залежить від спроможності задовольнити критерії, за якими підприємство отримує конкурентні переваги, вибравши певного постачальника. Тож вибравши постачальника, підприємство може формувати програму розвитку на майбутнє та розвивати власну мережу.

Для даного дослідження було обрано ТОВ «Панда». Це обумовлено тим, що аграрні підприємства активно співпрацюють із постачальниками ресурсів, оскільки здійснюючи різні види діяльності, вони не завжди мають можливість використовувати власні ресурси у повному обсязі або ж визначають це як економічно не вигідним. До того ж використання сировини та ресурсів постачальників дозволяє виходити на нові ринки та здійснювати форвардні продажі.

ТОВ «Панда» є одним із найбільших аграрних підприємств України. Установа володіє як земельними ділянками, так і здійснює діяльність щодо рослинництва та тваринництва. Відповідно, компанія використовує послуги постачальників, що дозволяє оптимізувати її діяльність. Підприємство володіє земельними угіддями у Черкаській області та у Київській, при цьому розвиваючи рослинництво та тваринницький комплекс. Водночас аграрна компанія активно виходить на міжнародні ринки.

Враховуючи значну увагу до якості продукції, підприємство висуває новим постачальникам ряд вимог. Зокрема, наявність сертифікованої

продукції, тривала історія діяльності, значна широта послуг, досвід укладених договорів. Важливо, щоб досвід діяльності постачальника був не менше 10 років і за цей період було укладено не менше 2 угод з іншими партнерами. Як наслідок, постачальниками, що найбільше підходять під дані характеристики, є ПрАТ «Мирогощанське», ПрАТ «Мирогощанський аграрій», ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП». Їхня господарська та фінансова діяльність демонструє позитивну динаміку та намагання вийти на нові ринки.

Одним із найбільш достовірних методів визначення ефективності постачальників є побудова рейтингів. Це дозволяє визначити оптимального постачальника. При цьому враховується якість продукції, сертифікація, виробничі можливості, додаткові ресурси. Так можна сформувавши рейтинг та обрати найкращого постачальника.

Постачальники переважно надають як продукцію пшеницю, послугами є оренда сільгосптехніки та використання елеватора. Таких ресурсів кожного року надається більше, а ТОВ «Панда» є основним користувачем ресурсів всіх 3 підприємств. Це дозволяє говорити про те, що співпраця між цими підприємствами дозволяє установам покращувати надання послуг та продукції. Оптимальним постачальником є ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП».

Водночас запропоновано для інших постачальників такі шляхи покращення, як розширення сфер діяльності, сертифікація продукції, орієнтація також на міжнародні ринки. Задля налагодження нових контактів з постачальниками, запропоновано до впровадження маркетинговий захід та визначено очікувані результати.

Можна запропонувати агропромисловий форум як захід для налагодження комунікації із постачальниками. Можна спрогнозувати, що внаслідок проведення запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 1347 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 981 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції зросте на 366 тис. грн., а чистий прибуток на 300 тис. грн.

Розраховано вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства.

Під час розрахунку було визначено, що основні економічні показники підприємства покращаться. Зокрема, це обумовлено тим, що проведений захід активізує співпрацю із іншими постачальниками, що дозволить більш оптимально використовувати ресурси. Збільшиться чистий прибуток на 300 тис. грн. або на 4,58%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,11 коп., тобто на 0,13% Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,17 та 0,15 %.

Таким чином, можна підсумувати, що робота з постачальниками є важливою для кожного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз впливу постачальників. URL: <https://buklib.net/books/22996/> (дата звернення: 26.04. 2023).
2. Безугла Л. С. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.
3. Босак А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. С.48-54.
4. Бочарова Н. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 128-142.
5. Герасименко Ю. В., Підвальна О. Г. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник. Вінниця : ТОВ «Консоль», 2017. 256 с.
6. Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 160-164.
7. Головна сторінка. Панда. URL: <https://pandagroup.com.ua/> (дата звернення: 26.04.2023).
8. Головний сайт про агробізнес. URL: <https://latifundist.com/kompanii/169-panda> (дата звернення: 26.04.2023).
9. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М. Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків, ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
10. Захаров А. Сучасні підходи до співпраці із постачальниками. *Сучасні проблеми управління підприємствами*. 2019. Вип. 18. С. 1-3.
11. Звітність Групи компаній «Панда» за 2019 рік. URL: <https://pandagroup.com.ua/ua/zvitnist.html> (дата звернення: 26.04.2023).
12. Колесник Т.В., Пронько Л.М. Ефективність використання власності в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 6. С. 52-70.

13. Корсунь-Шевченківське ХПП. URL: <https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/101-chao-korsun-shevchenkovskoe-hpp> (дата звернення: 26.04.2023).

14. Крикавський Є. В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 30-41.

15. Криковцева Н.О., Саркісян Л.Г., Біленький О.Ю. Маркетингова товарна політика. Київ: Знання, 2012. 183 с.

16. Кузняк Б. Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 12. С. 9-17.

17. Кушнір Т.М. Впровадження концепції маркетингу відносин в систему закупівель підприємства на ринку товарів промислового призначення. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5. С. 165-169.

18. Логоша Р.В., Мазур К.В., Підвальна О.Г. Моделювання контрактних відносин між основними реципієнтними групами агентів ринку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2019. № 2. С. 30-44.

19. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2016. 484 с.

20. Лутковська С. М. Системоутворюючі елементи та чинники впливу на еколого-економічну безпеку сталого розвитку АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №10. С. 15-21.

21. Луцяк В. В., Стратійчук В. М. Особливості формування товарної стратегії підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць*. 2015. Вип. 730-731. С. 60-62.

22. Луцяк В. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Бізнес-планування комплексу просування продукції підприємства в Інтернет. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 56-64.

23. Мазур А. Г. Редько М. С. Економічна сутність та зміст реструктуризації аграрних підприємств в умовах транзитивної економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 2. С. 3-12.

24. Мазур К. Менеджмент аграрного підприємства. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.

25. Мацишина В. Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємстві. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 90 с.

26. Мельник О. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 3. С. 17-22.

27. Мирогощанське ТОВ. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38426216/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38426216/) (дата звернення: 26.04.2023).

28. Мирогощанський аграрій. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/35505132/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35505132/) (дата звернення: 26.04.2023).

29. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ : Центр учбової л-ри. 2017. 288 с.

30. Новікова М. Вибір постачальників товарних ресурсів підприємства торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4. С. 43-48.

31. Офіційний сайт Групи компаній «Панда. URL: <https://pandagroup.com.ua/ua/zvitnist.html> (дата звернення: 26.04.2023).

32. Петришин Л. П. Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств і стратегії диверсифікації виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 502-507.

33. Показники оцінки якості функціонування постачальників. URL: [https://stud.com.ua/49106/logistika/pokazniki\\_otsinki\\_yakosti\\_funktsionuvannya\\_postachalnikov](https://stud.com.ua/49106/logistika/pokazniki_otsinki_yakosti_funktsionuvannya_postachalnikov) (дата звернення: 26.04.2023).

34. ПрАТ «Мирогощанський аграрій». Фінансова звітність за 2020 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/35505132/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/35505132/finances?current_year=2020) (дата звернення: 26.04.2023).

35. ПрАТ «Мирогощанський аграрій». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/35505132/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/35505132/finances?current_year=2021) (дата звернення: 26.04.2023).

36. ПрАТ «Мирогощанський аграрій». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/35505132/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/35505132/finances?current_year=2022) (дата звернення: 26.04.2023).

37. Савіна Н. Генерування ощадливості у сфері постачання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. С. 14-18.

38. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *Молодий вчений*. 2017. № 3 (43). С. 3-9.

39. Старицький Т.М. Оцінка ефективності використання маркетингових моделей закупівель на промисловому ринку. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 11. С. 11-15.

40. Судакова М. Матеріальні ресурси в системі управління економічною безпекою підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 20. С. 572-578.

41. ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП». Звітність українських підприємств. URL: [https://zvitnist.com/00952597\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOOU\\_VDPOVDA\\_LNSTU\\_KORSUNSHEVCH](https://zvitnist.com/00952597_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_KORSUNSHEVCH) (дата звернення: 26.04.2023).

42. ТОВ «Мирогощанське». URL: <https://clarity-project.info/edr/38426216/external-info> (дата звернення: 26.04.2023).

43. ТОВ «Панда». URL: <http://www.ukrsugar.com/uk/ecm/owner/view/130> (дата звернення: 26.04.2023).

44. Фінансова звітність ТОВ «Панда» за 2020 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/31189253/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/31189253/finances?current_year=2020) (дата звернення: 26.04.2023).

45. Фінансова звітність ТОВ «Панда» за 2021 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/31189253/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/31189253/finances?current_year=2021) (дата звернення: 26.04.2023).

46. Фінансова звітність ТОВ «Панда» за 2022 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/31189253/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/31189253/finances?current_year=2022) (дата звернення: 26.04.2023).

47. Фурман І. В. Вектори підвищення ефективності управління прибутком підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: збірник наукових праць*. 2017. № 3. С. 55-64.

48. Чорна М. Стратегії взаємодії підприємств роздрібної торгівлі з постачальниками. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 10. С. 4-10.

49. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління : збірник наукових праць*. 2015. Вип. 44 . С.48-57.

50. Як вибрати постачальника: шість основних методів оцінки. URL: <https://irinin.com/navchannia/yak-vibrati-postachalnika-shist-osnovnikh-metodiv-otsinki.html> (дата звернення: 26.04.2023).