

УДК 338.2

Ромащенко О.С., к.е.н.,
Державний університет
телекомунікацій

ОБГРУНТУВАННЯ ПОЛІТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА ПІДСТАВІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

У статті розроблена комплексна система оцінки ефективності постачальників з точки зору формування запасів товарів торговельного підприємства на підставі побудови основного дерева кластеризації постачальників, обґрунтований вибір конкретної політики взаємодії із постачальником та приведені результати апробації розробленої системи на вітчизняному торговельному підприємстві.

Ключові слова: постачальник, товарний запас, ефективність, система коефіцієнтів, кластеризація, основне дерево, політика взаємодії із постачальником.

Постановка проблеми. Ефективність управління товарними запасами торговельного підприємства беззаперечно залежить від якості та повноти формування запасів товарів для подальшої реалізації. З огляду на це одним з ключових питань організації роботи з запасами товарів на торговельному підприємстві має стати (і є в наявності) постійна робота з постачальниками з точки зору оцінки ефективності обраних каналів закупівлі товару для торговельного підприємства. Відповідно пошук, аналіз та висновки щодо ефективності співпраці з тим чи іншим постачальником є передумовою ефективного формування товарних запасів для будь-якого торговельного підприємства, без виконання якої взагалі неможливо вести мову про налагодження процесу управління запасами товарів. Відповідно постає питання оцінки певної оцінки ефективності співробітництва із певним колом постачальників торговельного підприємства, логічним наслідком чого має стати формування певної політики щодо конкретних постачальників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, не вирішена раніше частина загальної проблеми. Питанням організації налагодженої роботи із постачальниками, їх відбору, класифікації та оцінці ефективності взаємодії для конкретного торговельного підприємства присвячені роботи таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як А. Балабаниць [1], Е.А.Бузукова [2], О.І.Жук [3], С.Лисої [4], Т.Д.Москвітїна [5], В.І.Попової [6], Т.М.Сердюк [7], О.Р.Ускова [8], В.Черепова [9], Шрайбфедера Дж. [11], А.П.Шот [10] тощо. Однак все ще залишається відкритим питання про формування конкретних моделей та методик оцінки ефективності взаємодії із постачальниками торговельного підприємства.

Мета статті. Розробка комплексної системи оцінки ефективності постачальників з точки зору повноти та доцільності формування запасів товарів торговельного підприємства із подальшим вибором політики взаємодії із постачальниками.

Виклад основного матеріалу. При детальному вивченні літературних джерел стає зрозумілим, що відсутня навіть єдина стандартизована система показників для оцінки ефективності співробітництва із постачальниками для торговельного підприємства, і тим більш неможна говорити про розроблені рекомендації щодо формування певної політики взаємодії з кожним конкретним постачальником. Так, у більшості джерел має місце проста констатація факту, що якість маркетингової політики та економічна ефективність функціонування торговельного підприємства залежить серед багатьох інших факторів також і від налагодженої та вірної взаємодії із постачальниками [2;5;9;11]. В роботі О.І. Жук [3] підкреслюється необхідність оцінки «ефективності архітектури зв'язків із постачальниками» по певних критеріях, а саме: їх зацікавленість у співпраці з компанією, важливість для

постачальників обсягів продажів компанії, вартість і ймовірність прибутку інших клієнтів. Однак відкритим залишається питання яким саме чином подібні критерії можуть бути оцінені в чисельному виразі; да й формулювання двох останніх викликає певні серйозні питання. В більш повній мірі питання оціночних показників для вимірювання ефективності роботи з постачальниками сформульовані в роботі С. Лисої [4] та Т.М. Сердюк [7].

Необхідно відмітити, що, на нашу думку, серед запропонованих авторами показників в деяких спостерігається певне дублювання (точність виконання транспортних операцій за строками та ризик в інтервалах поставки, кількість поставок, що мають які-небудь відхилення та вирогідність недопоставок тощо), а зміст деяких взагалі викликає сумнів (витрати на закупівлю матеріальних ресурсів через стратегічні зв'язки).

Відповідно постає питання розроблення діючої комплексної системи оцінки ефективності постачальників з точки зору повноти та доцільності формування запасів товарів. Для цього нами пропонується використовувати підхід кластеризації всього кола постачальників торговельного підприємства методом мінімального остовного (ще відомого як покриваючого) дерева.

З даною метою на основі експертної оцінки визначаються основні ключові критерії ефективності роботи із постачальниками, які мають першорядне значення при виборі постачальників та обґрунтовується система показників (табл.1).

Для цього ми пропонуємо розподілити усе різноманіття показників, які можуть характеризувати ефективність роботи із певним постачальником для конкретного торговельного підприємства на дві великі групи: група, яка характеризуватиме надійність постачальника та група, яка характеризуватиме його економічність (під терміном «економічність» ми розуміємо вплив співробітництва з конкретним постачальником на фінансові результати досліджуваного торговельного підприємства від реалізації товару).

Таблиця 1.

Система показників оцінки ефективності роботи із постачальником

Ключовий критерій	Назва коефіцієнту	Алгоритм розрахунку коефіцієнту
1	2	4
Надійність	K_1^R - коефіцієнт виконання поставок у термін	кількість поставок, що були виконані у термін до всієї сукупності поставок
	K_2^R - середній термін тривалості доставки	середня за аналізований період кількість днів з моменту оформлення запиту до моменту постачання товару до максимальної кількості днів постачання товару аналізованим постачальником за період
	K_3^R - коефіцієнт зриву поставок	кількість поставок, що не відбулися з вини постачальника до загальної кількості поставок
	K_4^R - коефіцієнт пошкодження продукції при доставці з вини постачальника	кількість розрахункових одиниць товару, що були доставлені із ушкодженням з вини постачальника до загальної кількості розрахункових одиниць товару
	K_5^R - коефіцієнт брендування товарів	кількість товарних марок, підтримка бренду яких регулярно проводиться за кошт постачальника до загальної кількості товарних марок, що закуповується роздрібним підприємством в аналізованого постачальника
	K_6^R - коефіцієнт промотування товарів	кількість товарних марок, по яких постачальником за розрахунковий період проводилися промоутерські акції на торговельній площині роздрібного підприємства до загальної кількості товарних марок, що закуповується роздрібним підприємством в аналізованого постачальника

Продовження табл.1

Економічність	K_1^E - коефіцієнт комплексності постачання	кількість товарних одиниць з певної товарної групи, які можливо було закупити та які закуповувалися в аналізованого постачальника до всіх товарних одиниць з певної товарної групи, представлених у торговельному залі роздрібного підприємства
	K_2^E - коефіцієнт середньої за період доходності товарообороту в закупівельних цінах	розмір доходу від реалізації по товарах, що закуповувалися в аналізованого постачальника до товарообороту в закупівельних цінах по відповідних товарах
	K_3^E - коефіцієнт якості товару	кількість розрахункових товарних одиниць, що були в подальшому визначені за неякісні (невідповідний термін придатності на момент постачання товару, кількість товарів, що були повернені споживачами тощо) до загальної кількості розрахункових товарних одиниць, отриманих від аналізованого постачальника
	K_4^E - знижковий коефіцієнт	кількість розрахункових одиниць товару, що за розрахунковий період постачалися на умовах надання знижки будь-якого типу до загальної кількості товарів, отриманих від аналізованого постачальника
	K_5^E - коефіцієнт можливості отримання товару на умовах товарного кредиту	кількість розрахункових одиниць товару до всієї сукупності поставок даного товару
	K_6^E - коефіцієнт кількості розрахункових одиниць товару, що постачаються на умовах передплати	кількість розрахункових одиниць товару на умовах передплати до загальної кількості розрахункових одиниць товару

Розрахунок запропонованої методики проводився на прикладі дослідження постачальників по товарній лінії «бакалійні товари» ПП «Березка». В результаті були отримані значення коефіцієнтів надійності (I_N) та економічності (I_E) взаємодії з постачальниками, а шляхом розрахунку середньої арифметичної отримуємо значення окремо коефіцієнту надійності постачальника, окремо - коефіцієнту економічності – таблиця 2.

Таблиця 2.

Отримані значення коефіцієнтів надійності та економічності взаємодії з постачальниками по товарній лінії «бакалійні товари» ПП «Березка»

№ пп	Перелік постачальників	Надійність	Економічність
1	2	3	4
1	МПП "Аріадна"	0,17	0,45
2	ПАТ "Бель"	0,21	0,51
3	МПП "Абсолют 2007"	0,31	0,39
4	КФ ТОВ "Вігел"	0,33	0,55
5	МПП "Дункан"	0,33	0,66
6	ТД "АВТ маркет"	0,34	0,63
7	МПП "Український продукт (макіївська філія)"	0,34	0,67
8	МПП "Яшма"	0,35	0,65
9	ПРАТ "Катріс"	0,36	0,42

Продовження табл.2.

1	2	3	4
10	ЧПМ "Лоцман" ТГ Арго	0,36	0,44
11	МПП "Настенька"	0,36	0,52
12	ПАТ "Мекрос"	0,37	0,48
13	ПАТ "Маргіпродактс"	0,38	0,62
14	МП "Дефа"	0,39	0,45
15	ПРАТ "Фірма Зодіак"	0,40	0,48
16	ТД "Саксес"	0,41	0,53
17	АРЗТ "Торгсервіс"	0,42	0,57
18	ПРАТ "Адамантій груп"	0,42	0,67
19	ПРАТ "Дискав"	0,42	0,67
20	ПП "Віват прогрес"	0,44	0,56
21	ПП "Еко-дон"	0,45	0,45
22	МПП "Лія"	0,45	0,63
23	ПП "Гудвіл інвест"	0,49	0,66
24	МПП "Фірма Ямуна"	0,50	0,51
25	ПП "Заря"	0,51	0,40
26	ПРАТ "Віва"	0,51	0,56
27	ПРАТ "Укркаргопля"	0,55	0,53
28	ПАТ КФ "Торговельний дім Роздон"	0,59	0,47
29	КМПП "Тріал"	0,60	0,53
30	ПРАТ "Foods and goods"	0,63	0,63
31	ПП "Юнісейл"	0,65	0,57

Отримане остовне дерево відображено графіком (рисунок 1).

Вибір саме цього методу кластеризації обумовлений наступними перевагами графового алгоритму: наочність, відносна простота реалізації та можливість внесення різних вдосконалень.

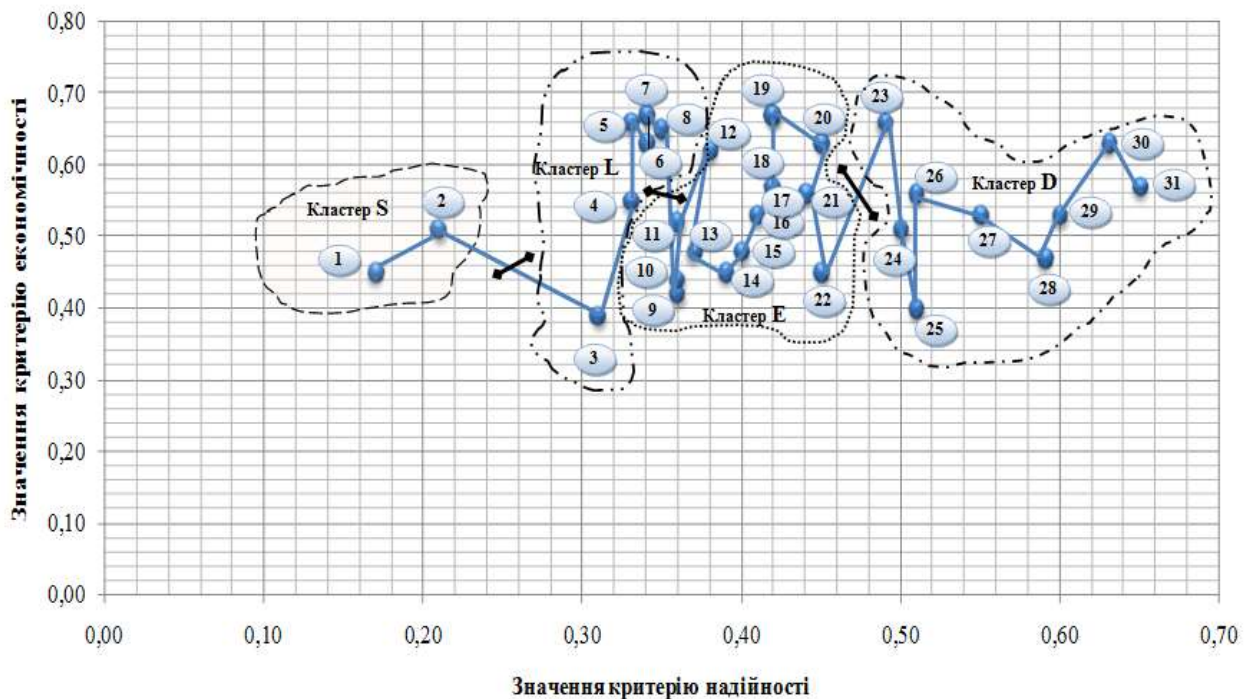


Рис. 1. - Остовне дерево кластеризації постачальників ПП «Березка»

Порядок кластеризації постачальників згідно принципу побудови остовного дерева є таким: спочатку обирається відрізок між двома крапками на графіку, довжина якого є найбільшою; відповідно таким чином непряма розподіляється на дві частини; потім в більшій за довжиною відрізку частині виокремлюють наступні дві крапки, довжина відрізка між якими є найбільшою із залишившихся; таким чином вся сукупність даних кластеризується на певні частини, яких має бути, згідно із рекомендаціями до використання даного методу, від трьох до шести. Ми формуємо чотири кластери постачальників виходячи з приведених нижче розроблених типів політики взаємодії із постачальниками.

Після розбивання постачальників на кластери постає питання вибору оптимальної стратегії та політики взаємодії із постачальниками. Що стосується стратегій, то в теорії управління сформульовані наступні її варіанти:

- Стратегія створення стратегічних альянсів
- Стратегія вертикальної інтеграції
- Стратегія синергетичного впливу на цільовий ринок
- Стратегія сомаркетингу
- Стратегія управління ризиками взаємодії [1].

Однак, як стає очевидним з самої назви роботи, відповідні стратегії можуть бути рекомендованими лише торговельному підприємству, яке має за мету створення стратегічного альянсу або планує певну диверсифікацію. За відсутності таких тенденцій використання подібних стратегій для взаємодії із постачальниками взагалі є неможливим.

Крім того, з нашої точки зору в умовах мінливості зовнішнього середовища розробляти саме стратегічні плани по взаємодії з конкретними постачальниками, які не являються виробниками певної продукції, для роздрібних торговельних підприємств взагалі є недоречним, особливо в національних умовах розгалуженості ланок доведення товару від виробника до кінцевого споживача. Відповідно більш доцільним, виходячи із вказаних вище умов, є розроблення певного набору альтернативних політик взаємодії із постачальниками із подальшим обиранням однієї з них в залежності від характеристики постачальника. Для цього доцільно розглянути розроблену в теорії пірамідою класифікації постачальників, приведену на рисунку 2.



Рис 2. Піраміда класифікації постачальників [12]

На жаль, в своїй роботі автором взагалі не сформульовані не тільки критерії, за якими кожен з постачальників має позиціонуватися на тому чи іншому рівні піраміди – навіть не надані точні формулювання кожного з рівнів. Очевидно, що найвищий рівень – референтні постачальники – має акумулювати ту їх частину, які є для підприємства найбільш значущими, принаймні виходячи з самого терміну «референтність» (який вперше був застосованим у психології американським психологом Дж. Хайменом та трактувався як певна якість суб'єкта, що визначається ступенем його значущості для іншого суб'єкта або групи суб'єктів, в тому числі й таке, що виступає фактором персоналізації [13]). Однак за умов такої трактовки (а іншої, виходячи із використовуваного терміну, бути не може) незрозумілим залишається питання – чим саме мають відрізнятися останній та передостанній рівень піраміди? Таким чином, на нашу думку, така піраміда має складатися з чотирьох рівнів, і відповідно усі постачальники мають розподілятися на чотири групи – референтні, рядові, дозволені та заборонені. Відповідно піраміда політики взаємодії з постачальниками матиме наступний вигляд – рисунок 3:



Рис. 3. Піраміда класифікацій політики взаємодії із постачальниками (авторська розробка)

Таким чином, керуючись побудованим остовним деревом, для досліджуваного підприємства ПП «Березка» рекомендованими будуть наступні види політики взаємодії із постачальниками – таблиця 3.

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

Таблиця 3.

**Перелік рекомендованих типів політики взаємодії із постачальниками по товарній лінії
«бакалійні товари» для ПП «Березка»**

Кластер постачальників	Точки, якими відмічені постачальники даного кластеру на остовному дереві	Перелік постачальників	Тип політики взаємодії
А	23-31	ПП "Гудвіл інвест", МПП "Фірма Ямуна", ПП "Заря", ПРАТ "Віва", ПРАТ "Укркартопля", ПАТ КФ "Торговельний дім Роздон", КМПП "Тріал", ПРАТ "Foods and goods", ПП "Юнісейл	Політика довгострокової взаємодії
В	9-22	ПРАТ "Катріс", ЧПМ "Лоцман" ТГ Арго, МПП "Настенька", ПАТ "Мекрос", ПАТ "Мартіпродактс", МП "Дефа", ПРАТ "Фірма Зодіак", ТД "Саксес", АРЗТ "Торгсервіс", ПРАТ "Адамантій груп", ПРАТ "Дискав", ПП "Віват прогрес", ПП "Еко-дон", МПП "Лія"	Політика середньострокової взаємодії
С	3-8	МПП "Абсолют 2007", КФ ТОВ "Вітел", МПП "Дункан", ТД "АВТ маркет", МПП "Український продукт (макіївська філія), МПП "Яшма"	Політика вибіркової взаємодії
D	1-2	МПП «Аріадна», ПАТ «Бель»	Політика елімінації

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

Відносно подальшої співпраці із постачальниками кластеру D, слід зазначити, що вона взагалі є недоцільною для торговельного підприємства. Постачальників даного кластеру необхідно виключити та здійснити пошук більш вигідних постачальників даної товарної групи.

Таким чином запропонована система оцінки ефективності постачальників з точки зору формування запасів товарів торговельного підприємства є дієвою та доцільною для використання, оскільки надає змогу провести кластеризацію постачальників за комплексною

системою коефіцієнтів та на цій підставі рекомендувати торговельному підприємству певну політику взаємодії із кожним конкретним постачальником.

Список використаної літератури

1. Балабаниць А. Управління відносинами з постачальниками на основі концепції маркетингу взаємодії // Вісник Тернопільського національного екон.університету, 2008, вип. 1. С. 87-92.
2. Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице; под ред. Сысоевой Е.А., СПб Питер 2009 – 432 с.
3. Жук О.І. Оцінка рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства - http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VAPSV/2011_4/St_9.pdf
4. Лиса С. Методичні підходи до оцінювання логістичних ланцюгів торговельних мереж – Вісник КНТЕУ 4, 2010 – с. 56-63
5. Москвітін Т. Д. Торговельна логістика: навчальний посібник, КНЕУ, 2007 – 161 с.
6. Попова І.В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010_690/72.pdf;
7. Сердюк Т.М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками – Вісник ХНУ 2001 №6 т.4. – с. 182-186.
8. Усков О.Р. Моделювання процесів підтримки рішень вибору постачальника підприємства – Науковий журнал «Логістика: теорія та практика» ЛНТУ- №2(3) 2012 – с. 80-88
9. Черепов В. Вибір постачальників товарів торговельним підприємством – Товари і ринки №1 2012 – с. 23-29
10. Шот А.П. Логістичні рішення у виборі постачальника - http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2007_594/53.pdf
11. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами; пер с англ. – 2-е изд., М., Альпина Бизнес Букс 2006 – 304 с.
12. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010_690/78.pdf
13. <http://psychology.academic.ru/2139>

Ромащенко Ольга Сергеевна. Обоснование политики взаимодействия предприятия с поставщиками на основании комплексной оценки эффективности. В статье разработана комплексная система оценки эффективности поставщиков с точки зрения формирования товарных запасов предприятия с помощью построения остоного дерева кластеризации поставщиков. Обоснован выбор конкретной политики взаимодействия с поставщиком и приведены результаты апробации разработанной системы на предприятии.

Ключевые слова: поставщик, товарный запас, эффективность, система коэффициентов, кластеризация, остоное дерево, политика взаимодействия с поставщиком.

Romashchenko Olga. Substantiation of policy of interaction trade with suppliers. The paper developed a comprehensive system for assessing the effectiveness of suppliers in terms of the formation of inventory of trade enterprise on the basis of constructing spanning tree clustering suppliers, justified the choice of specific policy interaction with the supplier and the results of testing the developed system for domestic trade enterprise.

Keywords: supplier, inventory, efficiency, system factors, clustering, spanning tree, the policy of interaction with suppliers.