

STRATEGIC SET OF MANAGEMENT OF RAW MATERIALS PURCHASE BY DAIRY PROCESSING ENTERPRISES

T. Serdiuk

Poltava State Agrarian Academy

Key words:	ABSTRACT
<i>Strategic set</i> <i>Management of purchases</i> <i>Dairy processing enterprises</i> <i>Three-dimensional model</i> <i>ABC-XYZ-analysis</i>	The article substantiates the need for a marketing approach in the management of raw materials purchase and the formation of long-term cooperation with suppliers of raw. In developing the strategic set of raw materials purchase by dairy processing enterprise the use of three-dimensional model of suppliers' strategic analysis was proposed. It is based on indicators of the importance of suppliers, stability of relations and integrated assessment of raw materials received from the suppliers. Depending on the integrated assessment of raw materials, three levels of supplier relationships (base, responsible, partnership) were determined. The strategic set recommended in the management of raw materials purchase by dairy processing enterprises was determined. The approbation of proposed three-dimensional model of suppliers' strategic analysis was done on the example of dairy processing enterprises in Poltava region.
Article history: Received 30.09.2014 Received in revised form 12.10.2014 Accepted 25.10.2014	
Corresponding author: T. Serdiuk E-mail: tanya_s21@mail.ru	

СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ СИРОВИНИ МОЛОКОПЕРЕРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Т.М. Сердюк

Полтавська державна аграрна академія

У статті обґрунтовано необхідність застосування маркетингового підходу в управлінні закупівлями сировини та формування довгострокової взаємодії з постачальниками сировини. При розробці стратегічного набору управління закупівлями сировини молокопереробним підприємством запропоновано використання тривимірної моделі стратегічного аналізу постачальників, побудованої на основі показників рівня важливості постачальників, стабільності відносин та інтегральної оцінки сировини, що надійшла від постачальників. Залежно від значення інтегральної оцінки сировини виокремлено три рівні відносин з постачальниками (базовий, відповідальний, партнерський). Визначено стратегічний набір, рекомендований при управлінні закупівлями сировини молокопереробними підприємствами. Виконано апробацію запропонованої тривимірної моделі стратегічного аналізу постачальників на прикладі молокопереробного підприємства Полтавської області.

Ключові слова: стратегічний набір, управління закупівлями, молокопереробне підприємство, тривимірний модель, ABC-XYZ-аналіз.

Вступ. Збереження та покращення конкурентних переваг молокопереробних підприємств можливе за умов використання маркетингового підходу в управлінні закупівлями сировини та формування довгострокової взаємодії з постачальниками сировини. Формування стратегії відносин з кожним окремим постачальником має здійснюватися з урахуванням конкурентного становища постачальника, визначеного за показниками потоку молока. Розробка стратегії відносин з постачальниками молока є однією з найважливіших умов ефективного управління вхідними товарними потоками молокопереробних підприємств.

Питання формування та розвитку довгострокових відносин з бізнес-партнерами висвітлюється у працях таких вчених, як Г. Армстронг, А. Балабаниць, Л.В. Балабанова, П. Гембл, Я. Гордон, Ф. Котлер, Є. Крикавський, В.І. Перебийніс, М. Стоун, С.Чернишева, Н. Чухрай та інші. Дослідження розвитку відносин між учасниками ринку молока проведено у працях В.Г. Андрійчука, Б.В. Бойка, Л.А. Євчук, М.М. Ільчука, М.К. Пархомця, П.Т. Саблука, С.В. Чугаєвської та інших. Проте питання формування стратегічних наборів управління закупівлями молока на основі комплексного врахування вагомості, стабільності співпраці з постачальниками та якісних показників потоку молока не є дослідженими, що в умовах підвищеної уваги до якості молока та необхідності підтримки розвитку сільськогосподарських виробників обумовлює актуальність дослідження.

Мета статті. Розробити тривимірну модель стратегічного аналізу постачальників, побудовану на основі показників рівня важливості постачальників, стабільності відносин та інтегральної оцінки сировини, що надійшла від постачальників.

Виклад результатів дослідження. Перед молокопереробними підприємствами постає таке завдання: сформувати потужну сировинну зону шляхом залучення нових і відбору кращих постачальників з урахуванням важливості постачальника за обсягом надходження сировини та стабільності показників надходження сировини. За допомогою ABC-XYZ-аналізу (табл. 1) маємо можливість провести необхідне дослідження постачальників.

Таблиця 1. ABC-XYZ-аналіз постачальників, за [2, с. 52—53]

Рівень важливості постачальників	A	Ключові постачальники (зона підвищеної стратегічної активності)	Ключові постачальники (зона стратегічної активності)	Перспективні постачальники (зона стратегічних коригувань)
	B	Ключові постачальники (зона стратегічної активності)	Перспективні постачальники (зона стратегічного розвитку)	Потенційні постачальники (зона стратегічної регресії)
	C	Перспективні постачальники (зона стратегічного утримання)	Потенційні постачальники (зона стратегічної статичності)	Безперспективні постачальники (зона стратегічної стагнації)
	0	X	Y	Z
		Стабільність відносин		

Для більш детального дослідження потоку молока від постачальників варто враховувати інтегральну оцінку його кількісних та якісних показників, визначену на основі відповідної методики [5]. Інтегральна оцінка (ІО) показників потоку молока визначає конкурентні переваги кожного постачальника та його важливість для молокопереробного підприємства.

Градацію інтегральної оцінки показників потоку молока пропонується здійснювати відносно її середнього арифметичного ($IO_{\text{ср}}$) та середнього квадратичного відхилення (σ), розрахованих на основі даних потоку молока. Зазначений розподіл сприятиме виокремленню лідерів, для яких значення ІО коливається в межах $[IO_{\text{ср}} + \sigma; 1]$, та аутсайдерів з ІО в межах $[0; IO_{\text{ср}} - \sigma]$. Залежно від значення ІО та особливостей співпраці молокопереробного підприємства з постачальниками визначають три рівні відносин. Перший рівень можна охарактеризувати як базовий (реагуючий); другий — відповідальний; третій — активний (партнерський). Для кожного рівня пропонуються такі позначення: F (від англ. «first» — перший); S (від англ. «second» — другий); T (від англ. «third» — третій). Виконаний таким чином аналіз сприяє характеристиці рівнів відносин переробного підприємства з постачальниками.

У працях Ф. Котлера наведені рівні відносин запропоновано застосовувати відповідно до кількості споживачів та коливання норми прибутку від високої до низької [2, с. 44]. Оскільки ринок молока характеризується незначною кількістю споживачів (переробних підприємств), то характер відносин залежить від норми прибутку, яку отримують переробні підприємства при закупівлі сировини від кожного з виробників молока. Тобто норма прибутку встановлюється з урахуванням конкурентоспроможності виробників молока, що залежить від показників потоку молока та визначається за допомогою ІО потоку молока. Зважаючи на це, молокопереробне підприємство при формуванні стратегічного набору управління закупівлями сировини має, окрім показників обсягу та стабільності постачання, враховувати і рівень конкурентних переваг постачальника за якістю.

Зміст реагуючого, відповідального та партнерського рівнів відносин підприємства з постачальниками розкривається у трирівневій структурі маркетингу відносин (табл. 2).

Таблиця 2. Характеристика рівнів відносин молокопереробних підприємств з постачальниками з точки зору трирівневої структури маркетингу відносин, розроблено автором з урахуванням методичних підходів [2, с. 43]

Рівень відносин з постачальником	Інтегральна оцінка потоку молока	Характеристики рівня маркетингу відносин за М. Ваш	Характерні риси відносин молокопереробних підприємств з постачальниками молока
1	2	3	4
1-й рівень (базовий, реагуючий), F	$0,0 \leq IO < IO_{\text{ср}} - \sigma$	- фінансовий зв'язок; - низький рівень індивідуального обслуговування; - низький рівень потенційної підтримки конкурентних переваг	Закупівельні ціни на молоко визначаються та коригуються молокопереробним підприємством з урахуванням характеристик молока від інших постачальників. Можлива відмова від закупівлі молока у випадку проблем з оплатою чи невисокого рівня якості.

1	2	3	4
2-й рівень (відповідальний), S	$IO_{\text{ср}} - \sigma \leq IO < IO_{\text{ср}} + \sigma$	- соціальний зв'язок; - помірний рівень індивідуального обслуговування; - помірний рівень потенційної підтримки конкурентних переваг	Закупівельні ціни формуються з урахуванням соціальної відповідальності. Фінансова підтримка здійснюється шляхом попередньої оплати молока, надання позик. Підтримки ініціатив сільгосп підприємств з розвитку молочного скотарства. Вертикальна інтеграція.
3-й рівень (активний, партнерський), T	$IO_{\text{ср}} + \sigma \leq IO \leq 1,0$	- структурний зв'язок; - рівень індивідуального обслуговування від помірний до високого; - високий рівень потенційної підтримки конкурентних переваг	Закупівельні ціни на молоко забезпечують утримання постачальника, характеризуються стабільністю та слабкою залежністю від коливань цін на ринку. Підтримка розвитку молочного скотарства на інноваційній основі. Вертикальна інтеграція, об'єднання в агропромислову групу.

Різностороннє дослідження постачальників пропонується виконувати за тривимірною моделлю (табл. 1), сформованою у результаті доповнення результатів ABC-XYZ-аналізу постачальників інтегральною оцінкою (ІО) показників потоку молока. Під тривимірною моделлю аналізу постачальників слід розуміти просторову модель, утворену в результаті перетину трьох координатних осей факторів, що характеризують характер відносин підприємства з учасниками ринку та забезпечують вихідну інформацію для формування набору стратегій управління закупівлями сировини, що сприятиме оптимізації вхідного товарного потоку.

Показники, використані для запропонованої тривимірної моделі, характеризують постачальника з різних сторін впливу на молокопереробне підприємство: 1) рівня важливості постачальників за групами ABC-аналізу (на основі обсягу постачання молока); 2) стабільності відносин з постачальниками за групами XYZ-аналізу; 3) комплексної оцінки конкурентоспроможності постачальників на основі кількості та якості молока, розрахованої за ІО показників потоку молока у розрізі групи постачальників.

Вказане поєднання характеристик у єдиній моделі зумовлене потребою молокопереробних підприємств різносторонньому підході до градації постачальників. При цьому дотримується важлива умова: між факторами відсутня строга функціональна залежність. У тривимірній моделі стратегічного аналізу постачальників у межах кожного з рівнів відносин, виокремлених за допомогою ІО показників потоку молока, наявний поділ постачальників відповідно до ABC-XYZ-аналізу. У результаті отримаємо 27 можливих стратегічних наборів управління закупівлями сировини.

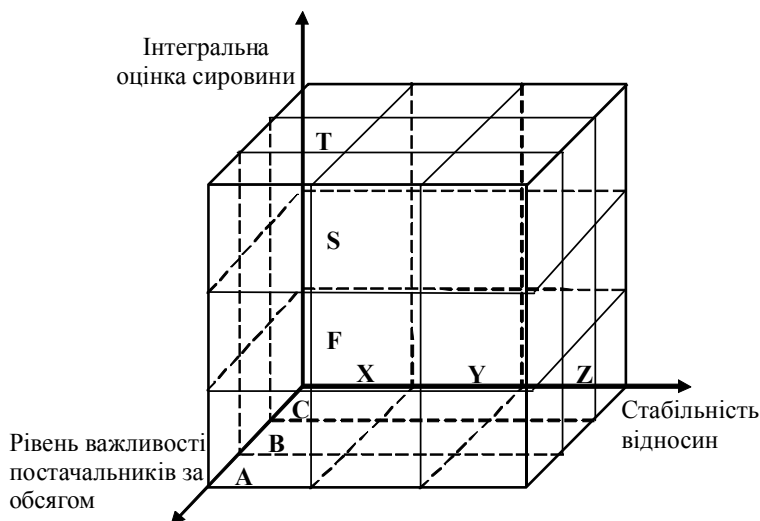


Рис. Тривимірна модель стратегічного аналізу постачальників, розроблено автором

За результатами аналізу постачальників молока на основі тривимірної моделі пропонується коригувати стратегічні набори управління закупівлями сировини (табл. 3).

У результаті аналізу сільськогосподарських підприємств-постачальників ТОВ «Решетилівський маслозавод» Полтавської області за запропонованою тривимірною моделлю отримаємо такий розподіл постачальників відповідно до рівня важливості постачальників за обсягом, стабільності відносин та інтегральної оцінки потоку молока (табл. 4). При управлінні закупівлями сировини ТОВ «Решетилівський маслозавод» рекомендується застосовувати набори стратегій AYP; AZP; CZP; AZS; BYS; BZS; CYS; CZS; SZR; CYR, які орієнтовані в основному на перспективних і потенційних постачальників. Зазначені стратегічні набори передбачають застосування стратегій раціональної активності, інтенсифікації відносин з коригуванням відповідно до значення *IO* показників потоку молока стратегіями управління ризиками взаємодії, уповільненого росту та контролю за витратами.

Наприклад, для ТОВ «Дружба» рекомендується застосовувати стратегічний набір управління закупівлями сировини від потенційних постачальників із середнім рівнем інтегральної оцінки показників потоку молока (потенційних постачальників другого рівня відносин), тобто стратегічний набір BZS. Подальша стратегія управління закупівлями сировини від даного постачальника характеризуватиметься уповільненим ростом. При взаємодії з постачальниками даної групи пропонується використання стратегій раціональної активності та контролю за витратами, які передбачають доцільність і економність у питаннях витрат коштів, максимальну вираженість, обґрунтованість при прийнятті рішень, а також зменшення витрат на закупівлю сировини порівняно з витратами конкурентів і проведення цінової конкуренції. Рекомендується здійснювати інформаційну підтримку розвитку молочного скотарства.

Таблиця 3. Стратегічні набори управління закупівлями сировини молоко-переробними підприємствами відповідно до тривимірної моделі стратегічного аналізу постачальників, розроблено автором з урахуванням методичних підходів [1, с. 92; 2, с. 54; 3; 4, с. 165]

Стратегічний набір	Постачальники	Стратегії управління закупівлями сировини
AXT	Ключові постачальники третього рівня відносин	Стратегії прискореного росту, інтенсивного розвитку, інтенсифікації відносин. стратегія створення стратегічних альянсів. Стратегія синергетичного впливу на цільовий ринок. Стратегія співмаркетингу. Участь у програмах підтримки розвитку молочного скотарства.
AYT		
BXT		
AZT	Перспективні постачальники третього рівня відносин	Стратегії прискореного росту, інтенсивного розвитку, інтенсифікації відносин. Стратегія вертикальної інтеграції. Стратегія співмаркетингу. Участь у програмах підтримки розвитку молочного скотарства.
BYT		
CXT		
BZT	Потенційні постачальники третього рівня відносин	Стратегії раціональної активності та інтенсифікації відносин. Соціальна відповідальність бізнесу. Стратегія вертикальної інтеграції.
CYT		
CZT		
AXS	Ключові постачальники другого рівня відносин	Стратегії раціональної активності та контролю за витратами. Формування умов для реалізації постачальником стратегії прискореного росту. Інтенсифікація відносин. Стратегія співмаркетингу. Стратегія управління ризиками взаємодії.
AYS		
BXS		
AZS	Перспективні постачальники другого рівня відносин	Стратегії раціональної активності, інтенсифікації відносин. Стратегія управління ризиками взаємодії. Інформаційна підтримка розвитку молочного скотарства.
BYS		
CXS		
BZS	Потенційні постачальники другого рівня відносин	Стратегії уповільненого росту, раціональної активності та контролю за витратами. Стратегія управління ризиками взаємодії. Інформаційна підтримка розвитку молочного скотарства.
CYS		
CZS		
AXF	Ключові постачальники першого рівня відносин	Стратегії раціональної активності та контролю за витратами. Стратегія управління ризиками взаємодії. Інформаційна підтримка розвитку молочного скотарства.
AYF		
BXF		
AZF	Перспективні постачальники першого рівня відносин	Стратегії раціональної активності, інтенсифікації та стабілізації відносин, контролю за витратами.
BYF		
CXF		
BZF	Потенційні постачальники першого рівня відносин	Стратегії уповільненого росту, раціональної активності, контролю за витратами та екстенсивного розвитку.
CYF		
CZF	Безперспективні постачальники	Стратегії уповільненого росту, статистичного прогресу та контролю за витратами.

Таблиця 4. Розподіл сільгосппідприємств-постачальників молока ТОВ «Решетилівський маслозавод» Полтавської області відповідно до тривимірної моделі стратегічного аналізу постачальників, розроблено автором

Стратегічний набір	Постачальники
AYP	ТОВ «Батьківщина»
AZP	СТОВ «Андріївка», ТОВ «Трансбуд-ЛТД»
CZP	ТОВ «Компанія Стандарт Транс-Агро»
AZS	СТОВ «Світоч», СТОВ «СС Тростянець»
BYS	СФГ «С.Г.М.», ПАТ «Полтаваплемсервіс»
BZS	ТОВ «Дружба»
CYS	СФГ «Серьогін»
CZS	ТОВ «НВП Інтерагросервіс»
BZR	СТОВ ім. Калашника
CYR	ДП СП «Ювілейне»

Висновки

Для молокопереробних підприємств доцільним є використання диференційованого підходу до питань формування стратегії управління закупівлями сировини, що забезпечить своєчасне реагування на зміну результатів відносин з постачальниками, сприятиме оптимізації витрат на сировину та розвитку молочного скотарства у господарствах.

Формування стратегій управління закупівлями сировини на основі тривимірної моделі надає можливість молокопереробному підприємству на основі оцінки показників потоку молока коригувати стратегії відносин з постачальниками. У результаті досягаються взаєморозуміння та довгострокові партнерські відносини з постачальниками, що забезпечує необхідні умови для підвищення якості сировини, нарощення обсягів її надходження на переробку, покращення умов зберігання й доставки.

Використання за основу при розробці стратегії управління закупівлями сировини тривимірної моделі сприятиме створенню ефективного механізму коригування взаємин із бізнес-партнерами, який забезпечить розвиток учасників і перетворить постачальників на партнерів. Запропоноване удосконалення дають змогу підвищити конкурентоспроможність молокопереробного підприємства.

Література

1. Балабаниць А. Управління відносинами з постачальниками на основі концепції маркетингу взаємодії / А. Балабаниць // Вісн. Тернопільськ. нац. економ. ун-ту. — 2008. — Вип. 1. — С. 87—92.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг відносин в системі управління підприємством : монографія / Л.В. Балабанова, С.В. Чернишева. — Донецьк: ДонНУ-ЕТ, 2009. — 280 с.
3. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний [Электронный ресурс] / Ю.А. Маленков // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. — № 42 (173). — 2006. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.

4. *Перебийніс В.І.* Стратегічне управління закупівлями на підприємствах / В.І. Перебийніс, В.М. Собчишин // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. — Полтава: ПДАА, 2012. — Вип. 1 (4). — Т. 3. — С. 162—168.

5. *Сердюк Т.М.* Формування характеристик молокотоварного потоку сільгосп підприємств [Електронний ресурс] / Т. М. Сердюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. — 2012. — Вип. 1 (4). — Т. 1. — С. 254—259. — Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua>.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ НАБОР УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ СЫРЬЯ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Т.Н. Сердюк

Полтавская государственная аграрная академия

В статье обоснована необходимость применения маркетингового подхода в управлении закупками сырья и формирования долгосрочного взаимодействия с поставщиками сырья. При разработке стратегического набора управления закупками сырья молокоперерабатывающим предприятием предложено использование трехмерной модели стратегического анализа поставщиков, построенной на основе показателей уровня важности поставщиков, стабильности отношений и интегральной оценки сырья, поступившего от поставщиков. В зависимости от значения интегральной оценки сырья выделены три уровня отношений с поставщиками (базовый, ответственный, партнерский). Определен стратегический набор, рекомендуемый при управлении закупками сырья молокоперерабатывающими предприятиями. Выполнено апробацию предложенной трехмерной модели стратегического анализа поставщиков на примере молокоперерабатывающего предприятия Полтавской области.

Ключевые слова: стратегический набор, управление закупками, молокоперерабатывающее предприятие, трехмерная модель, ABC-XYZ-анализ.