

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.7](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.7)

УДК 339.138

*Б. Я. Кузняк,*

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
ORCID ID: 0000-0002-5136-1813*

*С. М. Валявський,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
ORCID ID: 0000-0002-6518-9807*

*А. В. Різник,*

*студентка,*

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
ORCID ID: 0000-0002-0585-824*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*B. Kuznyak*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»  
S. Valyavsky*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*

*A. Reznik*

*Student, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*

### **FORMATION OF EFFECTIVE RELATIONSHIPS WITH SUPPLIERS IN THE PROCUREMENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

*В статті досліджені теоретичні та методичні підходи до вирішення однієї з найважливіших задач маркетингу у сфері закупівель – вибору постачальників. Проведений аналіз існуючих варіантів вибору постачальників, критеріїв та методів, на основі яких може проводитися рейтингова оцінку постачальників, дозволив сформулювати основні критерії, за якими рекомендується вибудувати систему їх вибору.*

*Системний аналіз еволюції відносин покупців з постачальниками свідчить про їх значні зміни і визнання того, що для покращення взаємодії з постачальниками необхідності значні інвестиції.*

*Для формування ефективних відносин з бажаними постачальниками доречно переходити до налагодження партнерства та створення стратегічних спілок шляхом укладання довгострокових угод щодо майбутньої якості, умов поставок та рівня цін. Партнерство передбачає відмову від традиційних відносин із замовниками та постачальниками, його слід розглядати як ключовий елемент підвищення результативності бізнесу.*

*The article examines the theoretical and methodological approaches to solving one of the most important problems of marketing in the field of procurement - the choice of suppliers.*

*There are two options for choosing a supplier - choosing a supplier from a number of companies that have already been (or are) suppliers to the company; selection of a new supplier as a result of search and market analysis. It has been proven that the check of potential suppliers should be carried out only in relation to those suppliers who really have a serious chance to receive a large order. Higher efficiency should be expected from a potential supplier that competes with existing ones.*

*The procedure for selecting a supplier involves first of all an analysis of possible sources of information about suppliers. Criteria on the basis of which the rating can be conducted include the following: reliability of delivery, quality assurance, production capacity, prices, location, technical potential, financial condition, possibility of compromises, availability of information system for communication and order processing, after-sales service, reputation and role in their industry, entrepreneurial activity, attitude to the buyer, product design (packaging), etc.*

*The most common methods of choosing a supplier should include cost-factor, dominant characteristics, categories of benefits, rating factors.*

*The analysis of existing options for selecting suppliers, criteria and methods on the basis of which the rating of suppliers can be conducted, allowed to formulate the main criteria for which it is recommended to build a system of their choice - product quality, supplier reliability, price, quality of service, payment terms and possibility of unscheduled deliveries. .*

*A systematic analysis of the evolution of customer-supplier relationships shows their significant changes and the recognition that significant investment is needed to improve supplier interaction.*

*To build effective relationships with desirable, priority suppliers, it is appropriate to move to partnerships and strategic alliances by concluding long-term agreements on future quality, supply terms and price levels. Partnership involves abandoning traditional relationships with customers and suppliers, and should be seen as a key element in improving business performance.*

**Ключові слова:** *закупівельна діяльність; маркетинг закупівель; ринок товарів промислового призначення; закупівля; споживач; покупець. маркетинг відносин.*

**Keywords:** *purchasing activity; marketing of purchases; the market of the goods of industrial function; purchase; the consumer; the buyer. relationship marketing.*

**Постановка проблеми.** Ефективність закупівельної діяльності прямо залежить від правильного вибору джерел закупівель і конкретних постачальників товарів. Донедавно постачальником вважали продавця, який надавав необхідні матеріали і якого не цікавили проблеми ефективного виробництва та якості продукції виготовленої з його матеріалів. У сучасних умовах суб'єкти господарювання все більше усвідомлюють свою взаємозалежність та відповідальність один перед одним. Постачальники та підприємства-покупці стають діловими партнерами на платформах B2B або B2C. Працюючи разом, вони можуть сприяти зменшенню витрат та покращенню якості товарів та послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Характеризуючи ступінь наукової розробленості проблематики маркетингу закупівель, слід врахувати, що теоретичні та методичні аспекти організації закупівельної діяльності знайшли відображення та часткове розв'язання в наукових роботах провідних зарубіжних та українських науковців, таких як досліджували чимало зарубіжних науковців, найвідоміші з-поміж яких Д. Дж. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, Д.Дж. Клос, П. Мерфімол., М. Ліндерс, Х. Фірон, Д. Сток, Д. Ламберт, Б. Анікін, А. Гаджинський, Л. Міротін, Ю. Неруш, В. Сергєєв. Серед вітчизняних вчених, які займаються проблематикою закупівельної діяльності, доцільно виокремити Азаряна О. М., Крикавського С. В., Неурова І. В., Старостіну А. О., Чухрай Н. Л. С. Безуглу, Н. І. Демчук. Проте, додаткового вивчення потребують специфічні особливості формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства.

**Метою статті** є дослідження теоретичних та методичних підходи до вирішення однієї з найважливіших задач маркетингу у сфері закупівель – вибору постачальників та формування ефективних взаємовідносин з ними у закупівельній діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з найважливіших задач маркетингу у сфері закупівель є вибір постачальників. Від того, як добре з точки зору дисципліни постачальники виконують свої функції, може залежати власний успіх підприємства-покупця у забезпеченні споживачів якісними товарами та послугами. Переважна частина проблеми, пов'язаної з якістю, виникає через проблеми з постачальниками. Тому ефективне вирішення цього завдання – основа успішного функціонування та створення стійкої бази постачання. Крім того, рішення про вибір конкретного постачальника має бути обґрунтованим перед керівництвом підприємства для того, щоб особи відповідальні за прийняття рішень щодо закупівель діяли не лише інтуїтивно.

Існує два варіанти вибору постачальника:

1. Вибір постачальника з ряду компаній, які вже були (або є) постачальниками підприємства і з якими вже встановлені ділові відносини. Це полегшує вибір, оскільки відділ закупівель підприємства має точні дані про діяльність цих компаній.

2. Вибір нового постачальника в результаті пошуку та аналізу ринку, що представляє інтерес, ринку, з яким підприємство вже працює або абсолютно нового ринку (наприклад, якщо прийнято рішення про диверсифікацію діяльності). Перевірка потенційного постачальника часто вимагає великих витрат часу та ресурсів, тому її слід проводити лише стосовно тих постачальників, які дійсно мають серйозні шанси отримати велике замовлення. Вищої ефективності слід очікувати від потенційного постачальника, який конкурує з існуючими [5].

Процедура вибору постачальника передбачає перш за все проведення аналізу можливих джерел інформації про постачальників. Багаторічна практика аналізу ринку постачальників, що використовується різними підприємствами, дозволяє виділити такі основні джерела інформації як каталоги та прайс-листи; торгові журнали; інтернет-сайти; рекламні матеріали каталоги компаній, оголошення для ЗМІ; тендери та аукціони; торгові представництва; власні дослідження; листування та особисті контакти з потенційними постачальниками; конкуренти потенційного постачальника; торгові асоціації, наприклад, торгово-промислова палата України; спеціалізовані інформаційні агентства та дослідницькі організації і т.п.

При виборі постачальників для промислових підприємств у більшості випадків застосовується рейтинговий бал. Критерії, на основі яких можна проводити рейтингову оцінку, включають наступне: надійність доставки, гарантія якості, виробнича потужність, ціни, розташування, технічний потенціал, фінансовий стан, можливість компромісів, наявність інформаційної системи для зв'язку та обробки замовлень, після продажне обслуговування, репутація та роль у своїй галузі, підприємницька активність, ставлення до покупця, дизайн продукції (упаковка) тощо.

Заслужує на увагу шкала критеріїв відбору постачальників, запропонована Майклом Р, Ліндерсом та Харатдом Е. Фірон (критерії розташовані в порядку пріоритетності):

- якість продукції;
- своєчасність доставки (автори пропонують скласти рейтинг постачальників на основі факторів дотримання чи недотримання термінів доставки);
- ціна (порівняння фактичної ціни з бажаною або з мінімальною від інших постачальників);
- обслуговування (якість технічної допомоги, ставлення постачальника та час реагування на запити про допомогу, кваліфікація обслуговуючого персоналу тощо);
- повторні пропозиції щодо розробки продукції чи послуг, щодо зниження цін;
- технічні, інженерні та виробничі можливості постачальників;
- оцінка можливостей дистрибуції (якщо постачальник виконує функцію дистрибутора);
- детальна оцінка фінансового стану та організації управління [1].

Такий набір критеріїв відбору постачальників важливий для умов України, де політична та економічна нестабільність дозволяє існувати тіньовому бізнесу, «фірмам-одноденкам» тощо.

Існує кілька поширених методів вибору постачальника [4]:

- витратно-коефіцієнтний;
- домінуючих характеристик;
- категорій переваг;
- рейтингова оцінка факторів тощо.

Найпоширеніший метод вибору постачальника – це *метод рейтингової оцінки*. При використанні цього методу вибираються основні критерії відбору постачальника, потім співробітники служби закупівель або залучені експерти встановлюють їх значення експертними засобами. Наприклад, припустимо, що підприємству необхідно придбати товар, а його дефіцит неприйнятний. Відповідно, критерій надійності постачання буде поставлений на перше місце при виборі постачальника. Частина цього критерію буде найбільшою. Метод оцінки представлений в табл. 1.

**Таблиця 1. Метод рейтингових оцінок [6]**

Критерій вибору	Питома вага критерію	Оцінка значення критерію за 10-бальною шкалою	Добуток питомої ваги критерію на оцінку
Надійність постачання	0,30	7	2,1
Ціна	0,25	6	1,5
Якість товару	0,15	8	1,2
Умови платежу	0,15	4	0,6
Можливість позапланових поставок	0,10	7	0,7
Фінансовий стан	0,05	4	0,2
Разом:	1		6,3

Значення рейтингу для кожного критерію обчислюється шляхом множення питомої ваги критерію на його експертну оцінку (наприклад, за 10-бальною системою) для даного постачальника. Далі отримані значення рейтингу підсумовуються за всіма критеріями та отримується остаточний рейтинг для конкретного постачальника. Порівнюючи отримані рейтингові значення для різних постачальників, визначається найкращий партнер. Якщо рейтинговий бал дає однакові результати для двох або більше постачальників відповідно до основних критеріїв, то процедура повторюється з використанням додаткових критеріїв. Але слід мати на увазі, що при зверненні до потенційних постачальників важко, а іноді майже неможливо отримати об'єктивні дані, необхідні для роботи експертів.

З інших методів відбору постачальників можна відзначити *метод оцінки витрат*. Цей метод іноді називають методом співвідношення витрат або «методом місій». Він полягає в тому, що весь досліджуваний процес постачання розділений на кілька можливих варіантів (місій), і для кожного ретельно розраховуються всі витрати та доходи. В результаті отримуються дані для порівняння та відбору рішень (місій). Усі можливі витрати та доходи розраховуються для кожного постачальника (з урахуванням логістичних ризиків). Потім із набору опцій (місій) вибирається найбільш прибуткова за критерієм загального прибутку. По суті, це варіація методу витрат (критеріїв). Метод цікавий з точки зору оцінки витрат і дозволяє визначити «вартість» вибору постачальника. Недоліком цього методу є те, що він вимагає великої кількості інформації та аналізу великої кількості інформації для кожного постачальника.

*Метод домінуючих характеристик* полягає у зосередженні на одному обраному параметрі (критерії). Цим параметром можуть бути найнижча ціна, найкраща якість, графік поставок, тощо. Перевага цього методу – простота, а недолік – ігнорування інших факторів – критеріїв вибору.

При застосуванні *методу категорії переваг* оцінка постачальника, включаючи вибір способу його оцінки, залежить від інформації, що надходить з багатьох структурних підрозділів підприємства. Інженерні служби оцінюють здатність постачальника виробляти високотехнологічну продукцію і можуть компетентно судити про її якість; диспетчерська повідомляє про терміни доставки придбаних матеріальних ресурсів; виробничі відділи – про простоту та зручність використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва. Такий метод передбачає наявність великої та різноманітної інформації з багатьох джерел, що дозволяє розглядати кожен фактор нарівні з іншими, тоді як для компанії, можливо, якийсь фактор є ключовим, наприклад, простота використання продуктів у процесі виробництва.

На підставі вищевикладених міркувань можна сформулювати такі основні критерії, за якими рекомендується побудувати систему вибору постачальника:

**1. В сучасних умовах якість продукції слід висувати як основний критерій вибору.** Якість відноситься до здатності постачальника надавати товари та послуги відповідно до специфікацій. Якість також відноситься до того, чи відповідає товар вимогам замовника, незалежно від того, чи відповідає він специфікації. Якщо відносини з цими постачальниками вже налагоджені, доцільно проаналізувати статистику постачання бракованих матеріалів.

**2. Надійність постачальника** є достатньо містким критерієм, який включає такі параметри: чесність, чуйність, обов'язок, зацікавленість у веденні бізнесу з вашим підприємством, фінансова стабільність, репутація у своїй сфері, відповідність раніше встановленим обсягам постачання матеріальних ресурсів готової продукції. Оцінка своєчасності доставки спрощується, якщо є чіткий облік планових та фактичних поставок.

**3. Ціна.** Ціна повинна враховувати всі витрати на закупівлю конкретного ресурсу, які включають транспортні, адміністративні витрати, ризик зміни курсів валют, митних зборів тощо.

**4. Якість обслуговування.** Оцінка за цим критерієм вимагає збору інформації від досить широкого кола осіб з різних підрозділів підприємства та сторонніх джерел. Необхідно акумулювати думки щодо якості технічної допомоги, про ставлення постачальника до швидкості реакції на зміну вимог та умов постачання, запити на технічну допомогу, про кваліфікацію обслуговуючого персоналу тощо. Бажано, щоб постачальник мав сертифікат ISO 9001:2015 на систему управління якістю своєї продукції та послуг.

**5. Умови оплати та можливість позапланових поставок.** Відсутність оборотних коштів вітчизняних підприємств істотно обмежує вибір постачальників. У бізнесі бувають надзвичайні ситуації, які вимагають

позапланових поставок або відстрочки платежу. Ці ситуації особливо характерні для української дійсності. Тому постачальники, які пропонують вигідні умови оплати (наприклад, з можливістю відстрочки, надання кредиту) та гарантують можливість отримання позапланових поставок, уникають багатьох проблем із постачанням.

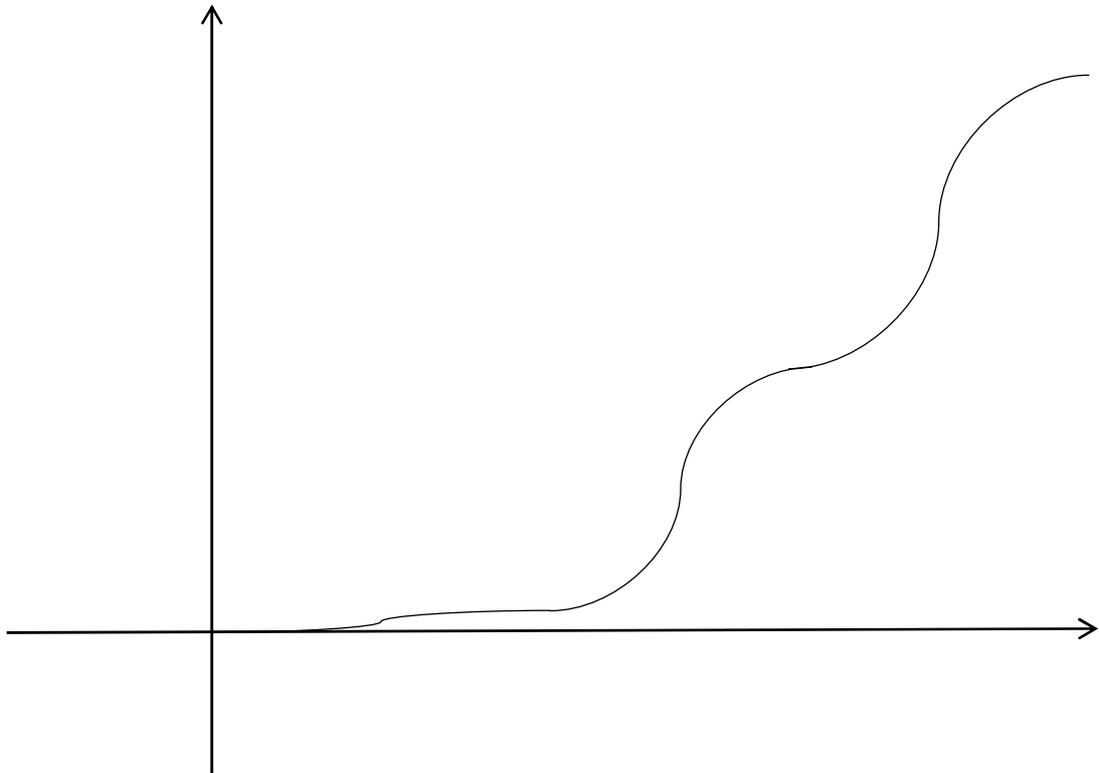
Велика кількість і різноманітність потенційних постачальників необхідних матеріальних ресурсів призводять до того, що особлива увага приділяється проблемі вибору тих, які могли б з найбільшим ефектом забезпечити успішну маркетингову діяльність підприємства.

В закупівельній діяльності суть відносин між двома підприємствами є основою, яка впливає на загальні витрати та досягнення задоволеності споживачів, тому управління закупівлями не просто пов'язане з обміном на товари/послуги, а пов'язане з менеджментом відносин між покупцем та постачальниками.

Надійні джерела постачання є гарантією задовільної якості сьогодні, тоді як прогресивне мислення та планування – запорука поліпшення якості в майбутньому. Безумовно, налагоджені джерела постачання є важливими активами будь-якого бізнесу.

Відносини між постачальником і покупцем слід вибудовувати та підтримувати. Ведучі компанії протягом тривалого часу регулярно оцінюють лояльність постачальників. Жодне підприємство не в змозі займати ведучі позиції, якщо воно не буде регулярно оцінювати рівень задоволеності своїх ключових постачальників і намагатись постійно їх удосконалювати.

Відносини покупця з постачальниками зазнали значних змін, що показано на рис. 1.



**Рис. 1. Еволюція відносин покупця з постачальниками**

Рис. 1 чітко ілюструє той факт, що для отримання більших переваг необхідно витратити великий обсяг часу та сил на покращення взаємодії з постачальниками. Відсутність значної переваги на ранніх стадіях співпраці з постачальниками може засмутити тих, хто зацікавлений у короткостроковій перспективі. Визнаючи те, що виняткові постачальники (в статусі союзників або партнерів) зустрічаються рідко, тому слід усвідомлювати, що створення доброзичливих відносин між такими постачальниками вимагає значних інвестицій.

В результаті у світовій практиці з'явилися такі явища, як партнерство між постачальниками та покупцями та стратегічні альянси. Все це є природною еволюцією на шляху до оптимізації процесу закупівель.

Для покупця ризик використання єдиного джерела постачання полягає в тому, що він може стати залежним від маніпуляцій постачальника. Постачальники знають, що клієнти залежать від них, і тому можуть встановлювати надмірно високі ціни або не дотримуватись вимог до якості продукції та умов поставки.

Всюди, де стає важливим зосередитися на управлінні відносинами з постачальниками, необхідно визначитися поняттям цінності як кінцевої (у довгостроковій перспективі) корисності закупівель товарів чи послуг. Мається на увазі оптимальне поєднання найнижчої ціни закупівлі, або мінімальних інвестицій в товарні запаси, або найшвидшого часу доставки, або найнижчої вартість доставки, або найтривалішого життєвого циклу, або найвищої вартості подальшого продажу чи навіть найвищої якості.

Ціна покупки часто є одним з найважливіших елементів цього набору відносин з постачальниками. Менеджер із закупівель несе відповідальність за забезпечення довгострокової цінності закупівлі. Крім того, при встановленні відносин з бажаним постачальником або встановленні партнерства доречно переходити до угоди щодо майбутньої якості, доставки та рівня цін, визнаючи, що розвиток відносин буде коливатись в ту чи іншу сторону, але при цьому гарантуючи один одному постійні зусилля щодо підвищення ефективності.

На протязі останніх років велика кількість як західних так і вітчизняних компаній почали формувати партнерські відносини зі своїми постачальниками, розглядаючи партнерство як ключовий елемент підвищення якості, швидкої доставки та покращення результатів бізнесу. Партнерство передбачає відмову від традиційних відносин із замовниками та постачальниками.

**Висновки.** Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства має базуватися на таких поширених методах вибору постачальника як витратно-коефіцієнтний, домінуючих характеристик, категорій переваг, рейтингової оцінки факторів. До основних критеріїв, за якими рекомендується побудувати систему вибору постачальника слід віднести якість продукції, надійність постачальника, ціна, якість обслуговування, умови оплати та можливість позапланових поставок.

Для підвищення ефективності закупівельної діяльності доречно переходити до налагодження партнерства та створення стратегічних спілок з пріоритетними постачальниками шляхом укладання довгострокових угод щодо майбутньої якості, умов поставок та рівня цін. Партнерство передбачає відмову від традиційних відносин із замовниками та постачальниками, його слід розглядати як ключовий елемент підвищення результативності бізнесу

#### **Список літератури.**

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Кушнір Т.М. Впровадження концепції маркетингу відносин в систему закупівель підприємства на ринку товарів промислового призначення. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 5(16). 2019 С. 165-169.
3. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.
4. Маркетингова товарна політика : підручник / Криковцева Н. О., Саркісян Л. Г., Біленький О. Ю., Кортельова Н. В. Київ : Знання, 2012. 183 с.
5. Старицький Т.М. Оцінка ефективності використання маркетингових моделей закупівель на промисловому ринку. *Ефективна економіка*. № 11, 2015.
6. Ястремська О.М., Письмак В.О. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №2. С.131-138.

#### **References.**

1. Balabanova, L.V. and Kholod, V.V. and Balabanova, I.V., (2012), *Marketing of the enterprise: A textbook*, Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
2. Kushnir, T.M., (2019), "Introduction of the concept of relationship marketing in the procurement system of the enterprise and the market of industrial goods". *Priazovsky Economic Bulletin*, vol. 5 (16), pp. 165-169.
3. Bezugla, L.S. and Demchuk, N.I. (2019). *Marketing of procurement* [Procurement Marketing: textbook. Way], Publisher Bila KO, Dnipro, Ukraine.
4. Krykovtseva, N.O., Sarkisyan, L.H., Bilenky, O.Y. and Kortyelova; N.V. (2012), *Marketing commodity policy: a textbook*, Kyiv, Ukraine.
5. Starytsky, T.M. (2015), "Estimation of efficiency of use of marketing models of purchases in the industrial market", *Effective economy*, vol. 9.
6. Yastremska, O.M. and Pismak, V.O. (2012), "Features of decision-making on procurement and selection of a supplier in the process of innovation", *Marketing and innovation management*, pp. 131-138.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2021 р.