**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

 **ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

 **ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Механізм організації процесу міжнародних закупівель на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0730-зед-з

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої-професійної програми

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Рубан О.Ю.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

Чкан А.С.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

 **ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

 Рубан Олесі Юріївни

1. Тема роботи «Механізм організації процесу міжнародних закупівель на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

керівник роботи: Чкан А.С., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИБОРУ ТА ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ІНОЗЕМНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ІНОЗЕМНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) 30 таблиць 11 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посадаконсультанта | Підпис, дата |
| завдання видав | завданняприйняв |
| 1 | Чкан А.С. |  |  |
| 2 | Чкан А.С. |  |  |
| 3 | Чкан А.С. |  |  |

7. Дата видачі завдання 20.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконанняетапів роботи | Примітка |
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 20.05.2021 |  |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 30.05.2021 |  |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 31.05.21-16.06.21 |  |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.06.21-23.06.21 |  |
| 5.  | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.06.21-27.06.21 |  |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.06.21-25.07.21 |  |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.21-29.08.21 |  |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.21-06.09.21 |  |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.21-14.09.21 |  |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.21-29.10.21 |  |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.21-01.11.21 |  |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 01.11.2021 |  |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.21-22.11.21 |  |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 22.11.2021 |  |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2021 |  |

Студент О.Ю. Рубан

 ( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи А.С. Чкан

 (підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер С.В. Маркова

 (підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: с. 79, 11 рис., 30 табл., 51 джерело.

Об’єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти організації роботі щодо реалізації механізму організації закупівельної діяльності на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо обґрунтування вибору іноземних постачальників на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» та організації роботи з ними.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей формування ефективного механізму вибору іноземних постачальників на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з метою забезпечення його прибутковості, доведення доцільності та ефективності застосування певних інструментів.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід, формалізації, описовий та економіко-математичного моделювання, метод рейтингових оцінок.

В роботі визначено, що закупівля товарів є важливою складовою комерційної роботи торговельного підприємства. Кожне торговельне підприємство самостійно повинно правильно, раціонально організовувати процес закупівельної роботи, активно вести пошук джерел закупки товарів. В роботі сформовано модель організації міжнародних закупівель товарів на торговому підприємстві. Автором визначено та узагальнено принципи та підходи до формування відносин з постачальниками, схему їх вибору, а також методи обґрунтування доцільності вибору постачальника.

Здобувачем проаналізовано основні показники вітчизняного та іноземного ринків холодильного обладнання в розрізі структури видів продукції, сегментування виробників та споживачів, їх географічної структури, перспектив розвитку сектору. В роботі проаналізовано діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», основні напрямки та результати його роботи, здійснено оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Здобувачем досліджено існуючу практику налагодження відносин з постачальниками із визначенням переваг від їх існування та перспективи їх розвитку.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено оцінку ефективності процесів взаємодії ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з постачальниками за допомогою методу рейтингових оцінок. На основі отриманих даних запропоновано заходи щодо оптимізації роботи з іноземними постачальниками та обґрунтування її доцільності. Подальший розвиток відносин з іноземними постачальниками запропоновано здійснювати, враховуючи рівень конкурентних переваг кожного окремого постачальника, доцільності його вибору в якості партнера.

ПАРТНЕРСТВО, ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ, ОПОРТУНІСТИЧНІ ВІДНОСИНИ, ВЗАЄМОДІЯ, МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН, ПРОФІЛЬ ПОСТАЧАЛЬНИКА

# ABSTRACT

Thesis for the Master’s Degree: 79 p., 11 fig., 30 tab., 51 sources.

The object of the research: theoretical, methodical and practical aspects of mechanism of organization of the international procurement process at PE «Pelekhaty O.M.».

The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of the choice of foreign suppliers PE «Pelekhaty O.M.».

The purpose of the Thesis for the Master’s Degree is to determine the essence and features of formation of the effective mechanism of organization of the international procurement process at PE «Pelekhaty O.M.» in order to ensure its profitability, proving the feasibility and effectiveness of certain tools.

The research methods: theoretical generalizations, comparisons, statistical analysis, system approach, formalize, economic and mathematical modeling, rating scales method.

In the thesis for the master’s degree the purchase of goods as an important component of the commercial work of a commercial enterprise is defined. Each trade enterprise must organize the procurement process in accordance to principles: independence, rationality. It has to search for the best sources of purchase of goods. In the work the model of organization of international procurement process at a trade enterprise is formed. The author defined and generalized the principles and approaches of the formation of relations with suppliers, the scheme of their choice the best of them, the methods of justifying the feasibility of choosing a supplier.

The author analyzed the main indicators of Ukrainian and foreign markets of refrigeration equipment in terms of the structure of products, segmentation of producers and consumers, their geographical structure, prospects of the sector. In the thesis the activity of PE «Pelekhaty O.M.» is analyzed, the main directions and results of its work are estimated, the impact of external and internal factors is assessed. The author the existing practice of establishing relationships with suppliers at the enterprise has studied. The benefits of existence and prospects of partnership with suppliers are defined.

In the third part of the thesis the evaluation of the efficiency of interaction processes of PE «Pelekhaty O.M.» with suppliers is carried out. the assessment was based on the rating scales method. On the base of analysis the measures of optimization of the interaction with foreign suppliers are proposed, their expediency in accordance with the level of competitive advantages of each individual supplier is justified

PARTNERSHIP, PARTNERSHIP RELATIONSHIP, OPPORTUNITY RELATIONSHIPS, INTERACTION, RELATIONSHIP MECHANISM, SUPPLIER PROFILE

# ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 6

РЕФЕРАТ 6

ABSTRACT 5

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ 11

1.1 Сутність управлінської діяльності при організації міжнародних закупівель в діяльності підприємства 11

1.2 Принципи і підходи до формування відносин з постачальниками 15

1.3 Методи обґрунтування доцільності вибору постачальника 21

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИБОРУ ТА ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ІНОЗЕМНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА ПП  «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» 28

2.1 Стан і тенденції розвитку вітчизняного та іноземного ринків холодильного обладнання 28

2.2 Загальна характеристика стану та напрямків діяльності ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» 32

2.3 Дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» 36

2.4 Налагодження роботи з постачальниками на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» 45

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ІНОЗЕМНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ 57

3.1 Оцінка ефективності процесів взаємодії ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з постачальниками 57

3.2 Оптимізація роботи з іноземними постачальниками та обґрунтування її доцільності 63

3.4 Перспективні напрямки вдосконалення управління закупівлями на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» 67

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 70

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 74

# ВСТУП

Вивчення проблеми управління процесами формування відносин з постачальниками пов’язано з тим, що на даний момент часу на ринку існує багато різноманітних компаній, що пропонують свою продукцію, але якість їх продукції та репутацію фірми нелегко перевірити. Крім того, якщо раніше підприємства знаходились в постійній конкуренції один з одним, то сьогодні вони зрозуміли, що для того, щоб їх діяльність була ефективною та прибутковою, необхідно кооперувати свої сили. Тобто вони почали встановлювати між собою партнерські відносини. Але це почалося досить нещодавно, тому потрібно розглядати процеси формування відносин з партнерами. На даний момент часу існує дуже багато учасників ринку, які в певній мірі залежать від постачальників. Особливо сильно дана залежність проявляється у випадку функціонування промислових та торгівельних фірм. Від того, наскільки жорсткими будуть умови постачальників, залежатиме в кінцевому результаті і процес виробництва (його якість, динамічність, ритмічність тощо), і процес збуту готової продукції (змінюватиметься цінова політика підприємства, загальна структура номенклатури продукції), а отже і положення підприємства на ринку в цілому. Саме тому, промисловому підприємству необхідно шукати найефективніші способи взаємодії з постачальниками, в першу чергу, на основі партнерства.

Сьогодні акценти у підходах до роботи з постачальниками змінюються. Поряд з використанням стратегій, спрямованих на залучення нових постачальників, підприємства роблять все можливе для збереження наявних партнерів і підтримки з ними постійних взаємовідносин.

Вивчення даної проблеми є досить актуальним, тому що встановлення ефективних, стійких, якісних партнерських відносин з постачальниками, які мають певний вплив на діяльність підприємства, дає можливість підприємствам виробляти та реалізовувати якісний товар в необхідній кількості, задовольняти попит споживачів, а також займати важливе місце на ринку.

Вивченням даного питання займались такі вчені та науковці як Майкл Р. Ліндере, Харольд Е. Фірон, Ян Гордон, Ф. Котлер, М. Портер, Є.В. Крикавський, Х. Криль, М. Ваш, Ж.-Ж. Ламбен, С. Андрєєв, Н. Струк, Т. Примак, О. Юлдашева, М. Білоконь, Є. Краснікова, І. Носкова, Л. Балабанова та інші.

Метою дипломної роботи є визначення сутності та особливостей формування ефективного механізму вибору іноземних постачальників на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з метою забезпечення його прибутковості, доведення доцільності та ефективності застосування певних інструментів.

Для розкриття теми кваліфікаційної роботи магістра були поставлені наступні завдання:

– визначити сутність управлінської діяльності при організації міжнародних закупівель в діяльності підприємства;

– вивчити принципи і підходи до управління процесами формування відносин з постачальниками;

– ознайомитися з методами обґрунтування доцільності вибору постачальника;

– дослідити стан і тенденції вітчизняного та закордонного ринків холодильного обладнання, де активно функціонує ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»;

– дослідити напрямки і способи налагодження взаємодії ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з постачальниками;

– оцінити ефективність процесів взаємодії ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з постачальниками;

– визначити основні напрямки оптимізації роботи підприємства з іноземними постачальниками.

Об’єктом дослідження − теоретико-методичні та практичні аспекти організації роботі щодо реалізації механізму організації закупівельної діяльності на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» − підприємстві, яке займається збутом холодильного обладнання в м. Запоріжжя та області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо обґрунтування вибору іноземних постачальників на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» та організації роботи з ними.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, наукові праці вчених, які займалися вивченням даної теми та матеріали Інтернет-джерел.

Основою для виконання поставлених завдань стало використання описового, порівняльного та розрахункового методів дослідження. Був використаний метод рейтингових оцінок, за допомогою якого було визначено шляхи ефективного управління процесами формування відносин з постачальниками на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.».

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

## 1.1 Сутність управлінської діяльності при організації міжнародних закупівель в діяльності підприємства

Сучасний ринок – це арена суперництва підприємців, кожному з яких повинен бути гарантований його суверенітет і збереження його конкурентної позиції. Для того, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та обіймати на ринку вигідну позицію, підприємствам потрібно знаходитись в постійній взаємодії один з одним. Для того, щоб торговельне підприємство функціонувало належним чином, йому необхідно встановити взаємодію з постачальниками таким чином, щоб ця взаємодія була ефективною, вигідною для обох підприємств: замовника та постачальника.

Постачальник – будь-яка юридична (організація, підприємство, установа) або фізична особа, що поставляють товари або послуги замовникам [1]. Постачальник здійснює підприємницьку діяльність відповідно до умов договору поставки, який є одним з видів договору купівлі-продажу. У відповідності з договором поставки постачальник зобов’язується передати в обумовлений термін чи строки вироблені чи закуплені ним товари покупцю для використання у підприємницькій діяльності або в інших цілях, не пов’язаних з особистим, сімейним, домашнім або іншим використанням.

Незважаючи на визначну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених проблемам взаємодії з постачальниками, організації закупівельної діяльності, теоретичне осмислення їхньої суті та адаптації до ринкових умов господарювання не знайшли достатнього висвітлення. Зокрема, відсутня єдина точка зору і на сутність поняття «закупівлі» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 − Авторські підходи до визначення сутності понять «закупівлі», «постачання»

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело, автор | Визначення поняття |
| Словник україн-ської мови [2] | одержання за гроші, купівля чого-небудь, переважно у великій кількості |
| Економічна енциклопедія [3] | придбання товарів за кордоном або всередині країни великими партіями, у великій кількості |
| Постанова Кабінету Міністрів України № 694 від 28.06.1997 [4, 5] | придбання будь-яким способом, включаючи лізинг, найм (оренда, прокат) продукції як для безпосереднього використання замовником торгів, так і для постачання споживачам, що обумовлюється у договорі (контракті), який укладається у письмовій формі між постачальником (підрядником) – переможцем торгів та замовником торгів |
| Турчак В.В. [6] | стратегічна функція щодо забезпечення підприємства факторами виробництва, комерційного процесу, процесу ухвалення рішення, акту здійснення купівлі-продажу |
| Уваров С.А. [7, с. 33] | перша фаза руху вхідних факторів виробництва на підприємстві, до складу яких відносяться: праця персоналу підприємства, послуги, що купуються, основні засоби, зовнішні джерела інформації, матеріали |
| Котлер Ф. [8, с. 39] | придбання та заготівля товарів, що необхідні для виготовлення та реалізації продукції підприємства |
| Келлі Дж. [9, с. 15] | купівля товарів належної якості, у необхідній кількості, у потрібний час, за прийнятною ціною, у відповідного постачальника |
| Гарелик М.А., Мітіна Л.А. [10, с. 25] | складний комерційний процес, виконуваний оптовими і роздрібними торговими підприємствами; ... вона повинна здійснюватися в обсягах, що забезпечують стабільне надходження товарів у розгорнутому асортименті |
| Ліндерс М.Л., Фірон Г.Е. [11, с. 18]. | процес покупки, що складається з певних етапів: усвідомлення необхідності, пошук і вибір постачальника, переговори щодо ціни, а також інші умови, наприклад, пов’язані з доставкою товару |
| Панкратов Ф.Г. [12, с. 28] | оптовий чи дрібнооптовий товарооборот, який здійснюється торговельними підприємствами (юридичними особами) чи приватними особами з метою наступного перепродажу закуплених товарів |

Отже, закупівля товарів – важлива складова комерційної роботи торговельного підприємства. Для торговельних підприємств оптові закупки дають можливість сформувати необхідний асортимент товарів, здійснювати вплив торгівлі на виробництво відповідно до вимог споживчого попиту. Вирішенню задачі про параметри майбутньої закупівлі передує усвідомлення її необхідності взагалі. У зв’язку з цим в літературі існує точка зору, відповідно до якої постачання трактується як «процес ухвалення рішення, за допомогою якого офіційна організація констатує наявність нестачі в закуповуваних товарах і послугах, а також виявляє, оцінює та відбирає конкретні марки товарів і конкретних постачальників з числа наявних на ринку». Слід зазначити, що приведене визначення також не є повним, тому що охоплює лише попередні операції із закупівлі, не відбиваючи сам процес закупівлі товарів, однак тут справедливо зроблений акцент на важливість етапу виявлення необхідності закупівлі товарів.

Кожне торговельне підприємство самостійно повинно правильно, раціонально організовувати процес закупівельної роботи, активно вести пошук джерел закупки товарів.

Організація міжнародних закупівель – це комплекс взаємопов’язаних управлінських і комерційних рішень та торгових операцій, виконанням яких забезпечується виявлення і вивчення попиту споживачів відповідно до потреб суспільства, надання й узгодження з постачальниками замовлень на виробництво і постачання товарів, укладання договорів постачання з метою визначення порядку і механізму виконання замовлень та контроль за надходженням товарів і додержанням сторонами умов договору [13].

На процес організації міжнародних закупівель впливають такі фактори [14]:

– стан вітчизняного виробництва товарів народного споживання;

– обсяг та структура платоспроможності населення;

– тенденції та напрямки (мода) у споживанні товарів;

– рівень розвитку транспортних зв’язків;

– стан товарних запасів;

– фінансові ресурси;

– рівень розвитку складського господарства.

Процес закупівельної роботи складається з попередніх, власне закупівельних та завершальних комерційних операцій щодо закупівель. Такі операції повинні виконуватися з урахуванням економічної ефективності роботи підприємств, що досягається шляхом чіткого планування та раціональної організації усього процесу оптових закупівель товарів.

В організації міжнародних закупівель виокремлюють шість етапів (рис. 1.1).

Здійснюються на основі вивчення ринку закупівель за критеріями реальних і потенційних можливостей

Здійснюються на основі інформації

2-го та 3-го етапів

І етап

Виявлення попиту покупців

Передбачає вивчення ринку товарів

ІІ етап

Оперативне планування закупівель

Здійснюються з урахуванням виявленої потреби в асортименті, кількості та якості товарів

ІІІ етап

Вибір постачальників товарів

ІV етап

Організація укладання договорів постачання

V етап

Організація виконання договорів постачання

Контроль за виконанням договорів, приймання, складування, підтримання товарних запасів, забезпечення збереження споживчих властивостей, переміщення товарів до місця продажу

VІ етап

Економічна ефективність

Визначення на основі витрат обігу і прибутку від продажу товарів

Рисунок 1.1 − Модель організації міжнародних закупівель товарів на торговому підприємстві [14]

При організації міжнародних закупівель на торговельному підприємстві слід дотримуватися таких вимог [15]:

– проводити закупівлю товарів на підставі матеріалів вивчення попиту покупців;

– закуповувати товари у необхідному обсязі та асортименті для того, щоб виконати плановані завдання з товарообороту, підтримувати відповідний рівень товарних запасів;

– забезпечувати регулярність товаропостачання шляхом укріплення та розвитку господарських зв’язків із постачальниками;

– за необхідності виявляти можливості додаткових закупівель товарів на підставі укладання довгострокових договорів або одноразових угод;

– вивчати не тільки існуючих постачальників, а й постійно вести пошук нових потенційних джерел закупівлі товарів;

– контролювати хід доставки за строками, асортиментом та якістю продукції, дотримуватись встановлених графіків відвантаження та централізованої доставки товарів;

– вимагати від постачальників постійного оновлення асортименту товарів, підвищення їх якості, включення до постачання нових видів товарів.

Основна складова закупівельної функції – це вибір джерел закупівель [16]. Для цього кожний закупівельник складає базу даних про всі джерела поставок із зазначенням: якості товарів; ціни; умов поставок; послуг, що надаються; реєстраційних записів про продаж новинок і нові торгові марки; рекламну підтримку.

Рівень закупівельної діяльності та обслуговування у системі товаропостачання залежить також від таких факторів:

– швидкості виконання замовлення (час від відправки замовлення до отримання товару);

– можливості термінової доставки товару на спеціальне замовлення;

– готовності прийняти назад поставлений товар, якщо в ньому виявлений дефект, і якомога швидше замінити його на доброякісний;

– високоефективної служби сервісу;

– добре поставленої складської мережі;

– достатнього рівня товарних запасів;

– рівня цін, за якими надаються послуги.

## 1.2 Принципи і підходи до формування відносин з постачальниками

Ефективність закупівельної роботи прямо залежить від правильного вибору джерел закупівель і конкретних постачальників товарів. Він здійснюється після складання плану надходження товарів на підприємство. В умовах ринку це – дуже важка справа.

Вибір постачальників – завдання складне і відповідальне, оскільки від постачальників багато в чому залежить ритмічність діяльності, рентабельність і репутація фірми перед клієнтами, споживачами її продукції [17]. Проблема вибору є найбільш гострою для нових фірм або фірм, що змінюють номенклатуру продукції, сферу діяльності або стратегію.

Найважливіші складові відносин з постачальниками включають [18]:

– створення бази даних, яка описує суттєві розміри бізнесу постачальника та його роботи;

– оцінку внеску постачальника у прибутковість компанії та потенційну прибутковість у майбутньому, потім вибір стратегічних постачальників з тих, що мають відносно більшу цінність;

– розуміння того, як кожне підприємство в даний момент пов'язане з іншими підприємствами та які цілі можуть бути поставлені для розширення, вдосконалення та розвитку відносин, особливо зі стратегічними постачальниками;

– вказівку на постачальників, які відносяться один до одного в контексті важливості для підприємства;

– оцінку підприємства з точки зору його адаптивності до реалізації відносин з постачальниками;

– реалізацію процесів планування, реалізації, управління, виміру та розподілу створення нових цінностей;

– упорядкування методів управління відносинами;

– управління змінами у відносинах між підприємством та його постачальниками.

Вибір конкретних постачальників товарів здійснюється в тому разі, коли серед них немає монополії. З цією метою складається список можливих постачальників кожного виду товарів. Джерелом інформації для складання списку постачальників є вивчення ринку товарів. Надзвичайно важливе значення має одержання інформації щодо майбутніх постачальників, яку можна отримати за допомогою прямого і непрямого методів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 − Методи та джерела отримання інформації про постачальників [19]

|  |  |
| --- | --- |
| Пряме вивчення постачальників | Непряме (вторинне) вивчення постачальників |
| - контакти з постачальниками, їх конкурентами;- контакти з посередниками;- відвідування ярмарок і виставок, що надає інформацію щодо асортименту і якості товарів, цін на них тощо;- поїздки на підприємства-постачальники, їх огляд, щоб зробити висновок про здатність підприємства виконувати замовлення, про його технічні можливості в частині надання послуг | - огляди стану кон’юнктури ринку, біржові бюлетені, що містять дані про зміну цін;- фірмові журнали, що випускаються торгово-промисловими палатами, а також постачальниками;- пропозиції про продаж, що містяться в спеціальних журналах і каталогах брошурах, проспектах |

Різноманітність і велике число потенційних постачальників необхідної продукції робить вельми актуальною проблему вибору тих з них, які могли б з найбільшим ефектом забезпечити успішну виробничо-збутову діяльність компанії або фірми. Для того, щоб вибрати постачальника необхідно мати певні знання щодо того, які вони бувають взагалі і потребу в яких відчуває фірма. Класифікація постачальників схематично зображена на рис. 1.2.

Постачальники

Постачальники-продуценти

Постачальники-оптовики

Місцеві

Обласні

Загальнонаціональні

Міжнародні

Спеціалісти з асортименту

Оптові посередники

Організатори торгового обігу

Внутрішньосистемні

Позасистемні

Державні постачальники

Муніципальні постачальники

Приватні постачальники

Акціонерні постачальники

Кооперативні постачальники

Кооперативні постачальники

Рисунок 1.2 − Класифікація постачальників [20]

Постачальники сировини, матеріалів та комплектуючих

З рис. 1.2 можна побачити, що постачальників існує велика кількість, але, насамперед, залежно від обсягів постачання розрізняють постачальників продуцентів та оптовиків. Оптові постачальники в свою чергу можуть бути спеціалістами з асортименту, тобто постачати великий асортимент продукції, оптовими посередниками або організаторами товарного обігу взагалі.

Незалежно від того, чи є постачальники продуцентами або оптовиками, вони можуть бути:

– місцевими (на території міста, куди треба постачати товар);

– обласними (на території області, де потрібно постачати товар);

– загальнонаціональними (на території країн експорту);

– міжнародними (по всьому світу).

Також постачальники можуть бути внутрішньосистемними, тобто співпрацювати на постійній основі з певним підприємством-покупцем, та позасистемними, співпраця з яким відбувається протягом короткого терміну. Відповідно до форми власності постачальників можна поділити на: державних, муніципальних, акціонерних, приватних та кооперативних.

В цілому проблема вибору з наявних постачальників найбільш доцільного постачальника може бути поділена на 3 етапи (рис.1.3):

– виявлення потенційних постачальників;

– аналіз виявлених постачальників;

– визначення рейтингу та ранжування постачальників.

Кожен з цих етапів має певний набір методів та підходів, котрі використовують керівники підприємств для того, щоб обрати доцільного постачальника та не припуститися помилки.

Як видно з приведеної схеми, завершальним етапом для ухвалення рішення про вибір постачальника є визначення їх рейтингу і ранжування. Проте цей процес є неоднозначним і носить творчий характер.

Торгові підприємства можуть закуповувати товари із різних джерел, якими є:

– оптово-посередницькі структури;

– промислові і сільськогосподарські підприємства, місцева промисловість, індивідуальні виробництва;

– оптово-посередницькі структури;

– оптові бази;

– іноземні фірми і компанії.

Виявлення потенційного постачальника

Аналіз виявлених постачальників

Конкурс постачальників

Виставки та ярмарки

Листування та контакти

Послуги фірми

Реклама та каталоги

За фінансовим статусом

Резервні потужності

Управління якістю

Постачання запчастин

За спеціалізацією

За місцезнаходженням

За значимістю постачань

За надійністю постачань

За ціновими показниками

Відомості про постачальників

Списки постачальників

Інформаційні канали

Ліквідність та борги

Продажі та дебітори

Грошова готівка

Оборотність запасів

Якість товарів

Позапланові постачання

Умови платежу

Ціни

ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

Рейтинг і ранжування виявлених постачальників

Рисунок 1.3 − Схема основних чинників для вибору постачальника [21, с. 77; 27]

Стратегія вибору постачальника передбачає аналіз альтернативних варіантів співпраці на базі розробки основних показників оцінки діяльності постачальника. Кожна фірма має право встановлювати свої критерії оцінки постачальників виходячи з власних міркувань і прийнятої стратегії діяльності.

На практиці можуть використовуватись такі закупівельні стратегії (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 − Типи стратегій взаємодії з постачальниками [22, 23, 24]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегія | Сутність | Умови застосування |
| Стратегія вибору зарубіжних постачальників | організація закупівлі на міжнародних ринках | - уникання перебоїв у постачанні потрібних товарів, торгових марок на національному ринку; здійснення довгострокових програм співробітництва; - активізація участі іноземних партнерів та капіталів;- вигідне використання різниць в обмінних курсах валют; - закупка відомих торгових марок за вигідними цінами за кордоном з подальшим їх продажем на національному ринку;- застосування бартерних форм торгівлі;- отримання доступу на ринки високих технологій |
| Стратегія одиничних постачальників | постачання певних товарів тривалий час здійснюється силами одного або обмеженого кола постачальників | - постачальник іде на цінові уступки, надає широкий спектр послуг, вигідні умови оплати за товар;- співробітництво з обраним постачальником дає більшу користь, ніж з іншими партнерами;- досягнуто взаєморозуміння між підприємством-закупівельником і певним постачальником, ефективної взаємодії у питаннях маркетингу, логістики, інформаційних технологій |
| Стратегія «закупівлі модулів» | закупівля не окремого товару, а цілого модуля (комплексу) поставок різноманітного асортименту | - застосовується з метою зменшення глибини асортиментних ліній власних закупівель;- необхідність скорочення часу;- необхідність зменшення кількості постачальників;- гнучкий та персональний підхід до головних постачальників дозволяє закупівельнику краще реагувати на зміни ринкового середовища |
| Ексклюзивна стратегія закупівель | постачання ексклюзивних (престижних) товарів обмеженому колу торговців | - збільшення обсягів закупівель у конкретного постачальника;- формування особливих відносин з постачальником, що має популярність у комерційному бізнесі та прихильність споживачів |

Керівники найчастіше вибирають той чи інший тип відносин з постачальником з урахуванням таких факторів: інтуїція, індивідуальна схильність керівника, розстановка ринкових сил, особиста симпатія чи антипатія до керівника чи представника постачальника [25]. В той же час існують деякі загальні маркетингові вимоги до постачальників:

– точно в строк за погодженим графіком поставляти продукцію відповідно до замовлення (договору, контракту);

– продукція повинна відповідати обумовленим вимогам до якості;

– дотримувати необхідні об’єми постачання;

– оперативно реагувати на нові вимоги фірми-замовника;

– надавати необхідну супровідну документацію;

– не змінювати погоджені ціни, утримувати їх на встановленому рівні;

– зміни по номенклатурі продукції повинні відповідати стандартам;

– доступність (територіальна, інформаційна, комунікаційна) [26].

Налагодження тісних стосунків «постачальник-покупець» може стати істотним вхідним бар’єром для проникнення в галузь нових конкурентів. Співпраця «постачальник-покупець» може набувати різних форм [27]:

– чиста трансакція або одинична закупівля;

– повторна трансакція, коли придбання товарів відбувається декілька разів у відповідного постачальника;

– довготривалі стосунки, які передбачають певний рівень співпраці між постачальником і покупцем, однак стосунки мають швидше антагоністичний характер;

– партнерські стосунки, коли постачальник тісно співпрацює з покупцем та іншими партнерами в пошуках способів пропозиції клієнтам товарів вищої цінності;

– стратегічні союзи, коли постачальник і покупець в рамках міжфункціональної кооперації об’єднання.

## 1.3 Методи обґрунтування доцільності вибору постачальника

Головною умовою налагодження взаємодії фірм з постачальниками є правильний вибір постачальника. Тому можна стверджувати, що якщо вибір постачальника буде здійснено ефективно, то і взаємодія в кінцевому разі буде ефективною. Для того, щоб проаналізувати чи вигідно співпрацювати з тим чи іншим постачальником, необхідно визначити співвідношення витрат на пошук постачальника та укладення з ним договору з тим прибутком, який отримує підприємство-покупець, використовуючи ті ресурси, продукти чи матеріали, які постачає підприємство-постачальник.

Спочатку розглянемо основні методи обґрунтування вибору постачальників (табл. 1.4)

Таблиця1.4 − Методи обґрунтування вибору постачальників [28]

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Сутність |
| Метод рейтингових оцінок | Передбачає здійснення оцінки за сукупністю основних критеріїв, враховуючи рівень значимості кожного з них в загальній сукупності |
| Метод оцінки витрат (витратно-коефіцієнтний метод, «методом місій») | Дозволяє визначати «вартість» вибору постачальника, враховуючи, що весь процес постачання ділиться на декілька можливих варіантів (місій), і для кожного ретельно розраховуються всі витрати і доходи. Недолік методу полягає в тому, що він вимагає великого об’єму інформації і аналізу великого об’єму інформації по кожному постачальникові |
| Метод домінуючих характеристик | Полягає в зосередженні на одному обраному параметрі (критерії): низька ціна, найкраща якість, графік постачань. Перевагою цього методу є простота його застосування, а недолік – неможливість врахувати вплив всіх чинників |
| Метод категорій переваги | Передбачає здійснення оцінки постачальника відповідно до інформації, що надходить з багатьох підрозділів фірми. Перевагою даного методу є значний обсяг інформації про потенційного постачальника, недоліком – рівнозначність всіх наявних даних |

Найвагоміше аналітичне значення, на наш погляд має метод оцінки витрат (витратно-коефіцієнтний метод, «методом місій»). В рамках даного методу досліджуються показники ефективності закупівельної діяльності: для проведення експрес-діагностики та для поглибленої діагностики.

Розглянемо більш детально показники для проведення експрес-діагностики (табл. 1.5). Запропоновані показники дозволяють отримати лише попередній висновок щодо ефективності закупівельної діяльності, оскільки обумовлюються не лише закупівельними, а й іншими операційними витратами підприємства. Зниження даних показників може бути обумовлено не тільки низькою ефективністю закупівельної діяльності, а й неефективною організацією продажу чи переробки закуплених товарів. Враховуючи це, експрес-діагностика обов’язково повинна доповнюватися поглибленою діагностикою на базі обчислення обсягу закупівельних витрат.

Таблиця 1.5 − Показники ефективності закупівельної діяльності [29]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва | Формула розрахунку | Значення |
| Витратовіддача (ВВво) | ,де Ор – обсяг товарооборотуВО – сукупні витрати обігу | - характеризує обсяг товаро-обороту на одиницю витрат обігу |
| Коефіцієнт доданої вартості (Кдв) | де СРТР – собівартість реалізованих товарних ресурсів;КД – комерційний доход від реалізації товарів. | - дозволяє оцінити рівень надбавки до ціни закупівлітоварів, яка сприйнята ринком, оскільки товари по визначеним цінам реалізовані.- чим вищим є рівень даного показника, тим більш ефективною є закупівельна діяльність торговельного підприємства |
| Доходність витрат обігу (Дво) |  | - зростання даного показника та його більш високе значення, порівняно з підприємствами-аналогами є свідченням того, що закуплені товари потребують відносно менших додаткових витрат, а отже, дозволяють отримати більший прибуток. |
| Рентабельність витрат обігу (Рво) | ,де ПРторг – операційний прибуток, отриманий від реалізації закуплених товарів | - свідченням зростання ефективності закупівельної діяльності є підвищення значення даного показника |
| Доходність влас-них оборотних коштів, які використовуються для фінансування закупівель (Двокз) | ,де ВОКЗ – власні оборотні кошти, які було авансовано у придбання товарних ресурсів | - зростання показника свідчить про підвищення ефективності закупівельної діяльності, оскільки кожна одиниця |
| Оборотність власних закупівельних ресурсів (Овзр) |  | - чим вищим є значення показника, тим більш ефективною є його закупівельна діяльність |
| Рентабельність власних закупівельних ресурсів (Рвзр) | ,де Пторг – обсяг прибутку | - зростання показника рентабельності закупівельних ресурсів свідчить про підвищення ефективності закупівельної діяльності |

Для проведення поглибленої діагностики (при наявності інформації щодо трансакційних витрат) пропонується використовувати аналітичні показники, узагальнені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 − Аналітичні показники визначення ефективності закупівель [30]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва | Формула розрахунку | Значення |
| Коефіцієнт віддачі закупівельних витрат (Кзв) | ,де Оз – оборот по закупівлі товарів;ВОз – закупівельні витрати обігу | - зростання ефективності закупівельної діяльності діагностується в разі зростання цього показника в динаміці та порівняно з підприємствами-аналогами. |
| Коефіцієнт реалізаційної віддачі закупівельних витрат (Крв) | ,де Ор – обсяг товарообороту | - чим більш високим є значення цього аналітичного показника в динамці та порівняно з підприємствами – аналогами, тим більш ефективною є організація закупівельної діяльності підприємства. |
| Доходність закупівельних витрат (Дзв) | ,КД – комерційний доход від реалізації товарів | - зростання даного показника при проведенні динамічного аналізу позитивно характеризує ефективність закупівельної діяльності підприємства.  |
| Рентабельність закупівельних витрат (Рзв) | ,де Пторг – обсяг прибутку | - позитивним явищем є зростання значення цього аналітичного показника |
| Коефіцієнт ефектив-ності залучення додаткових фінан-сових ресурсів в процесі здійснення закупівельної діяльності (Кез фр) | ,де ДФРткр – обсяг додаткових фінансових ресурсів, отриманих від закупівлі товарів на умовах товарного кредиту | - оптимальною є тенденція до зростання значення цього показника. |

Зважаючи на неможливість кількісно визначити всі показники, що використовуються з метою оцінки ефективності закупівельної діяльності, доцільним є використовувати метод рейтингової оцінки, що дозволяє об'єднувати кількісні та якісні показники.

Метод рейтингових оцінок можна вважати найбільш поширеним методом вибору постачальника. У формалізованому вигляді рейтинг R постачальника розраховується за формулою 1.1:

 $R=\sum\_{i=1}^{n}C\_{i}∙x\_{i}$, (1.1)

де і – число показників оцінки рейтингу постачальника;

хi – питома вага показника (виражений в долях, а не в %);

Ci – бальна оцінка величини цього показника, що забезпечується даним постачальником [31].

Значення рейтингу розраховується по кожному критерію шляхом множення питомої ваги критерію на його експертну бальну оцінку (наприклад, по 10-бальній системі) для певного постачальника. Далі підсумовують набуті значення рейтингу по всіх критеріях і отримують підсумковий рейтинг для конкретного постачальника. Порівнюючи набуті значення рейтингу для різних постачальників, визначають найкращого партнера. Якщо рейтингова оцінка дає однакові результати для двох і більше постачальників за основними критеріями, то процедуру повторюють з використанням додаткових критеріїв. Але потрібно враховувати, що при зверненні до потенційних постачальників важко, а інколи практично неможливо, отримати об’єктивні дані, необхідні для роботи експертів.

В цілому всю сукупність критеріїв за якими доцільно обирати того чи іншого постачальника можна поділити на сім груп (табл. 1.7). Оцінюючи того чи іншого постачальника за сукупністю визначених показників – критеріїв можна отримати профіль постачальника. Порівнюючи різних постачальників між собою в розрізі запропонованих критеріїв, можна зробити достатньо обґрунтований вибір того, співпраця з яким є найбільш доцільною та ефективною [33].

Відмітимо, що навіть при повній довірі до адекватності оцінок Ci і хi ранжування постачальників відповідно до їх рейтингів є лише допоміжною інформацією для особи або осіб, що приймають рішення про вибір постачальників. Річ у тому, що за одними показниками переважно виявляється один постачальник, а по іншими – інший. І, хоча відносна значимість цих показників спочатку визначається експертним методом, все ж остаточне рішення залишається за особою, яка приймає рішення.

Таблиця 1.7 − Критерії для обґрунтування вибору доцільного постачальника [32]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект діяльності | Рівень значимості | Критерії відбору |
| 1. Аспект КС | 0,28 | 1.1 Споживчі характеристики товару |
| 1.2 Рівень якості |
| 1.3 Питома вага нових товарів |
| 1.4 Наявність товарів замінників |
| 2. Фінансовий аспект | 0,20 | 2.1 Рівень цін на товари |
| 2.2 Система знижок |
| 2.3 Форми розрахунків |
| 3. Сервісний аспект | 0,18 | 3.1 Обсяг поставки |
| 3.2 Оперативність доставки товару |
| 3.3 Упаковка |
| 3.4 Гарантія якості товару |
| 3.5 Передпродажний та післяпродажний сервіс |
| 3.6 Відношення до клієнтів |
| 3.7 Зобов’язання по відношенню до клієнтів |
| 4. Часовий аспект | 0,14 | 4.1 Час поставки |
| 4.2 Періодичність поставки |
| 5. Комунікаційний аспект | 0,08 | 5.1 Повідомлення про виниклі труднощі |
| 5.2 Швидкість реакції на запитання замовників |
| 5.3 Потенційна можливість повернення заявок |
| 6. Виробничий аспект | 0,07 | 6.1 Віддаленість постачальника |
| 6.2 Спеціалізація |
| 6.3 Технічна оснащеність складських приміщень |
| 6.4 Умови зберігання товарів |
| 6.5 Канал розподілу |
| 7. Імідж | 0,05 | 7.1 Рекомендації інших замовників |
| 7.2 Обов’язковість виконання договірних зобов’язань |
| 7.3 Фірмовий стиль |
| 7.4 Досвід ведення справи |

Кожен з методів оцінки ефективності взаємодії фірм з постачальниками має свої переваги та недоліки (табл.1.8). Обираючи метод, яким підприємство буде користуватися при виборі постачальника, керівництво даного підприємства повинно ознайомитися з позитивними та негативними сторонами кожного з методів для того, щоб оцінити постачальника якомога детальніше та якісніше. Від цього буде залежать ефективність діяльності підприємства в цілому та його розвиток на ринку.

Таблиця 1.8 − Переваги та недоліки методів оцінки постачальників [33]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва методу | Переваги | Недоліки |
| Метод рейтингових оцінок | - економічність методу;- швидкість оцінювання | - суб’єктивна думка щодо важливості кожного показника;- не всі показники є кількісними |
| Метод оцінки витрат | - дозволяє визначити «вартість» виробу постачальника | - вимагає аналізу великого об’єму інформації по кожному постачальнику |
| Метод домінуючих характеристик | - простота використання методу | - неможливість врахувати впливу всіх чинників |
| Метод категорій переваги | - комплексна оцінка кожного з постачальників | - потрібна наявність обширної інформації з безлічі джерел |
| Метод неформальної оцінки | - існує швидкий зворотний зв’язок з оцінкою діяльності постачальника | - суб’єктивізм при оцінці постачальників |

Отже, підприємство власноруч обирає, яким методом користуватися при оцінці постачальників. Більшість підприємств використовують змішані методи, але сьогодні спостерігається тенденція використання неформального методу оцінки постачальника. Не зважаючи на вибір того чи іншого методу, найбільш складним є етап збору даних про постачальників та визначення того, які саме показники повинні бути оцінені. Відповідно до отриманих результатів оцінки за даними методами підприємство зможе чітко для себе визначити найбільш доцільних та пріоритетних постачальників, а також забезпечити для себе наявність постачальників, які формуватимуть страховий запас товарів.

# РОЗДІЛ 2

# УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИБОРУ ТА ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ІНОЗЕМНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА ПП  «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

## 2.1 Стан і тенденції розвитку вітчизняного та іноземного ринків холодильного обладнання

На сьогоднішній день ринок холодильного обладнання в Україні та світі динамічно розвивається. Розвитку ринку сприяє розвиток торгівлі та харчової-переробної промисловості. Попит на холодильне обладнання обумовлений тим, що ці підприємства в більшості випадків обладнані застарілим устаткуванням, яке є досить енергоємним, потребує оновлення та модернізації. Більшість постачальників холодильного обладнання в Україні – це компанії-дилери західних виробників, які займаються виробництвом збірних агрегатів на базі імпортних комплектуючих. Європейські бренди користуються досить значним попитом на ринку. Їх перевагами є:

– висока якість та довговічність;

– низькі експлуатаційні витрати;

– використання енергоощадних технологій.

Залежно від призначення холодильне обладнання можна поділити за певними групами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 − Типи холодильного обладнання [34]

|  |  |
| --- | --- |
| Тип | Призначення |
| промислове | застосовується на підприємствах харчової промисловості для супроводження технологічних процесів виробництва: заморожування та зберігання при низьких температурах продуктів харчування на складах, технологічне кондиціонування комерційної нерухомості та цехів |
| торговельне | застосовується для короткочасного зберігання продуктів та їх демонстрації в процесі продажу: охолоджувані вітрини, прилавки-вітрини, холодильні шафи, низькотемпературні скрині, холодильні камери та спеціалізоване обладнання – льодогенератори, фрізери м’якого морозива, автомати для охолодження соків, напоїв, продажу заморожених соків в апаратах; |
| побутове | холодильники та офісно-побутові кондиціонери. |

Ринок холодильного обладнання є суттєвою складовою ринку побутової техніки та електроніки. В Україні продажі деяких категорій товарів в сфері техніки та електроніки, за даними дослідницької компанії GfK, виросли майже на 20 %, проти 2019 р., і сягнули рівня 106,5 млрд.грн. Дані показники мають позитивну динаміку, враховуючи складну ситуацію в економіці на тільки України, а й світу в цілому. Позитивна динаміка є характерною для ринку техніки та електроніки в цілому протягом останніх років, на відміну від інших галузей. Так в 2019 р. результати діяльності перевищили відповідний рівень 2018 р. на 6,3 %, а в 2018 р. було зростання на 25 % [35].

Значну частку українського ринку холодильного обладнання утримують фірми, що вже закріпилися. Серед основних постачальників холоду можна назвати такі компанії, як ТОВ «Айсберг» (м. Одеса), ПрАТ «Балтік Майстер» (м. Дніпропетровськ), ТОВ «Інсолар» (м. Харків), ТОВ «Камп» (м. Київ), ТОВ «Новий Проект» (м. Київ), ТОВ «Острів» (м. Київ), Компанія «Росс» (м. Харків), ТОВ «Стор» (м. Київ), НВП «Технохолод» (м. Харків), ТОВ «УкрФрост» (м. Київ), ТОВ «Huurre Україна» (м. Київ), ТОВ «Центрохолод» (м. Львів), ДП «Електроніка» АТ «Електроніка» (м. Львів), ТОВ «ЮТАМ» (м. Харків) та інші.

Сьогодні на українському ринку холодильного устаткування представлено біля півсотні брендів. Серед них експерти виділяють Frigabohn, Linde, Tegometall (Німеччина), Norpe, Porkka, Skycold (Фінляндія), Arneg, Costan, Evrocrior, Framec Detroi, Pastorfrigor, Tecfrigo (Італія), Koxka (Іспанія), Pastorcalt (Словаччина), Derby (Данія), Snaige (Литва) Cold, JBG, Juka, Igloo, Mawi (Польща), «Айсберг», «Рос», «Технохолод» (Україна), Diktosh, Tesco (Туреччина), «Протік» (Росія) та інші [36].

Обсяг світового ринку торгового холодильного обладнання в 2020 р. оцінюється в 33,53 млрд.дол. США. Відповідно до прогнозів експертів, подальше зростання ринку буде спостерігатися до 2028 р. на рівні 4,2 %. На сегмент холодильників і морозильників в 2020 р. припадала найвища частка виручки − майже 25,0 %. Очікується, що дана динаміка збережеться до 2028 р. [37].

Основний вплив на галузь холодильних агрегатів і станцій створюють такі чинники:

− збільшення кількості гіпермаркетів, спеціалізованих продовольчих магазинів і супермаркетів;

− зміна тенденцій в споживанні продуктів харчування;

− зростання міжнародної торгівлі продуктами харчування;

− зростання продажів заморожених продуктів;

− збільшення числа ресторанів, особливо в сегменті фаст-фуд;

− зростання попиту на холодоагенти з низьким потенціалом глобального потепління (GWP), особливо в умовах екологічної та техногенної катастроф;

− зростання попиту на шокові охолоджувачі для швидкого заморожування або охолодження предметів при більш низьких температурах,

− зростання попиту на чиллери для медичних працівників для зберігання зразків тканин контрольованих тестів, вакцин і найважливіших ліків [38].

В Україні досить суттєвим є попит на обладнання для холодильних складів [39]. Говорячи про ємність внутрішнього ринку холодильних складів, можна стверджувати, що він ще далекий до насичення. Якщо протягом 2014-2015 рр. приріст внутрішнього споживання становив 60,5 %, в 2019 р. цей показник склав вже близько 151,17 %, то в наступні періоди відновлення після кризи він може скласти більше 20-30 %, що вказує на його привабливість для логістичних операторів. Основними споживачами послуг холодильних складів в Україні є компанії, які зберігають плодоовочеву продукцію – 29,5 %, морепродукти – 24,1 %, м’ясну переробку – 19,3 % і напівфабрикати – 15,4 % відповідно. Що стосується інших напрямків, то їх частка на ринку холодильних складів складає близько 11,7 % (рис. 2.1).

Рисунок 2.1 − Сегментування споживачів холодильних камер залежно від товарних позицій в 2020 р,% (у натуральному виразі) [39

В останні кілька років найбільш динамічно зростала частка зберігання морепродуктів і напівфабрикатів, що пов’язано з постійним зростанням попиту на дану продукції в Україні. За географічною ознакою на ринку європейського холодильного обладнання домінує Німеччина, а слідом за нею – Великобританія. Очікується, що Німеччина збереже своє панування впродовж наступних років, за рахунок розширення в цьому регіоні діяльності популярних роздрібних мереж [40].

Компанія The Freedonia Group прогнозує щорічне зростання світового попиту на комерційне холодильне обладнання в 4,7 %. На думку дослідницької компанії обсяг продажів холодильного обладнання досягне в 2021 році 36,5 млрд.дол.США (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 − Світовий попит на комерційне холодильне обладнання [41]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Країна | Обсяги продажу, млн.$ | Щорічне зростання, % |
| 2013 | 2015 | 2021, прогноз | 2013/2015 | 2015/2021 |
| Комерційне холодильне обладнання | 25050 | 29050 | 36500 | 3,0 | 4,7 |
| Північна Америка | 7645 | 8410 | 9770 | 2,4 | 3,0 |
| Західна Європа | 6710 | 5975 | 6840 | -2,3 | 2,7 |
| Азія/Тихоокеанський регіон | 7600 | 10615 | 14600 | 6,9 | 6,6 |
| Центральна та Південна Америка | 845 | 1201 | 1675 | 7,3 | 6,9 |
| Східна Європа | 1370 | 1465 | 1805 | 1,3 | 4,3 |
| Африка/Близький Схід | 1060 | 1384 | 1810 | 5,5 | 5,5 |

Відповідно до даних табл. 2.2, можна зробити висновок, що найбільше зростання спостерігається на ринках Азії/Тихоокеанського регіону, Центральної та Південної Америки. Зростання в основному буде забезпечуватися за рахунок індустріалізації в багатьох країнах, що розвиваються, особливо в Китаї та Індії. У розвинених країнах відновлення економіки буде сприяти попиту, так як покупка комерційного холодильного обладнання (торгівля, харчова промисловість) була відкладена через глобальний економічний спад.

Отже, наразі ринок холодильного обладнання як в Україні, так і в світі є досить перспективним, має тенденції до зростання. Більшості вітчизняних підприємств, що працюють в сфері холодильного та морозильного обладнання, необхідно розробляти стратегії свого функціонування, налагоджувати відносини з іноземними партнерам-виробниками холодильного обладнання.

## 2.2 Загальна характеристика стану та напрямків діяльності ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» є активним діячем місцевого ринку професійного холодопостачання. Підприємство надає повний спектр послуг промислових холодильних технологій, комерційного холоду. Воно пропонує послуги, починаючи від розробки проекту з нуля, закінчуючи монтажем всього комплексу обладнання, гарантійного та післягарантійного обслуговування. Спеціалізацією ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» є комплексне оснащення холодильним устаткуванням будівельних супермаркетів, продуктових магазинів, ресторанів, кафе, аптек, малих приватних підприємств торгівлі і приватних підприємців в різноманітному дизайні при оптимальному співвідношенні якості і ціни. Крім того, компанія спеціалізується на енергозберігаючих та екологічно безпечних системах, які відрізняються високим рівнем продуктивності і тривалим періодом експлуатації [48].

Головними конкурентними перевагами ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», що забезпечують йому стабільну та вигідну позицію на ринку є:

– постачання обладнання безпосередньо з заводів виробників;

– прийнятні та конкурентоспроможні ціни на продукцію за рахунок наявності налагодженої співпраці та вигідної партнерської взаємодії з постачальниками;

– висока якість обладнання за рахунок співпраці з відомими світовими виробниками;

– постійне поліпшення внутрішніх бізнес-процесів в організації;

– мінімальні терміни поставок обладнання та комплектуючих;

– добре налагоджена логістика;

– наявність широкого кола партнерів, що полегшує можливість вибору необхідного асортименту обладнання та аксесуарів;

– чіткість у виконанні всіх проектів;

– кваліфіковані консультації та обслуговування клієнтів на вищому рівні [43].

ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» у своєму розпорядженні має власну сервісно-монтажну службу, до складу якої входять досвідчені фахівці, здатні виконати монтаж будь-якого холодильного обладнання та забезпечити надійне гарантійне та післягарантійне обслуговування. Крім того, на складі підприємства в наявності зазвичай є широкий вибір комплектуючих холодильних систем: мідні труби, автоматики, компресори, холодоагенти, електроніка, ізоляція тощо. Працівники підприємства також можуть доставити необхідні комплектуючі своїм клієнтами під замовлення у досить короткі строки та на вигідних умовах.

Підприємство є постійним учасником найбільших профільних виставок в Україні, де головною своєю метою ставить пошук нових партнерів, спілкування з існуючими партнерами і потенційними замовниками, з’ясування їх потреб і побажань для подальшого поліпшення якості своєї роботи. Для відстеження тенденцій розвитку холодильної техніки, вивчення новинок світових лідерів співробітники підприємства регулярно відвідують найбільші закордонні виставки і семінари. Фахівці компанії постійно поглиблюють свої професійні знання.

Основними напрямками роботи ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» є:

– оснащення підприємств торгівлі;

– поставка обладнання для підприємств громадського харчування;

– поставка, проектування та монтаж промислового холодильного обладнання для харчових, хімічних і фармацевтичних виробництв;

– поставка стелажного обладнання для логістичних парків і розподільчих центрів [44].

ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», з огляду на постійно зростаючі потреби ринку, пропонує досить широкий набір груп обладнання для підприємств різних сфер та галузей діяльності (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 − Асортимент товарів ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» [45]

|  |  |
| --- | --- |
| Асортиментна група | Товари та послуги |
| Торгівельне обладнання для магазинів | - акваріуми; - холодильні горки;- бонети; - прилавки для риби- холодильні вітрини; - кондитерські вітрини;- ларі низькотемпературні та морозильні |
| Обладнання для закладів громадського харчування | - вентиляційне обладнання; - холодильне обладнання;- обладнання для бару; - обладнання для піцерії;- електромеханічне обладнання; - Фаст Фуд; - теплове обладнання; - лінії роздачі; |
| Обладнання для пекарень та кондитерських цехів | - автоматичні лінії обробки тіста; - печі;- відсадні машини; - розстойкі;- тістоподрібнювачі; - тісторозкатки;- формуючі машини; - тарталетки,вафлі |
| Промислове холодильне обладнання | - холодильні компресори, агрегати та ценралі;- чиллери;- теплообмінне обладнання;- матеріали для холодильних камер та складів;- теплові насоси |

Важливим напрямком роботи підприємства є надання сервісних та монтажних послуг:

– монтаж технологічного та торговельного обладнання;

– демонтаж обладнання;

– гарантійне обслуговування обладнання;

– технічне обслуговування обладнання на об’єкті.

Цінова політика на підприємстві є доволі гнучкою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 − Вартість послуг сервісних та монтажних послуг на ПП «ПЕЛЕХІТИЙ О.М.» [45]

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування робіт, послуг. | Ціна грн. |
| Виклик | 130 |
| Діагностика (кожної одиниці) | 50 |
| Виклик по області | 200 |
| Електрична частина/прилади автоматики |
| Заміна вентилятора конденсатора вбудованого | від 110 |
| Заміна вентилятора випарювача | від 160 |
| Заміна термостата | від 130-350 |
| Заміна таймера відтаювання | від 300 |
| Заміна таймера на льодогенераторі | від 300 |
| Заміна тена відтаювання | від 300-1500 |
| Заміна блока управління (и програмування) 1датчик | від 320 |
| Заміна реле тиску | від 240 |
| Заміна блока управління (и програмування) 1датчик | від 430 |
| Установка блока управління | від 550 |
| Заміна датчика | від 120 |
| Заміна кнопки | від 60 |
| Заміна лампи | від 60 |
| Дрібний ремонт проводки | від 50 |
| Переробка освітлення під імпульсний пускач | від 160 |
| Система циркуляції фреону |
| Заправка фреону | від 310 |
| Вакуумування | від 50 |
| Заміна масла | від 90 |
| Заміна піддона злива випарювача | від 650 |
| Обслуговування |
| Агрегатів до 1,5кВт | від 90 |
| Агрегатів більше 1,5кВт | від 130 |
| Обслуговування льодогенератора | від 130 |
| Повна чистка льодогенератора | від 400 |
| Чистка дренажної системи | від 70 |
| Програмування |
| Електронний контролер 1 датчик | від 50 |
| Електронний контролер 2 датчика | від 80 |

Ціни на обладнання залежать від комплектації, а також ціни закупки у відповідного постачальника. Є розроблена гнучка система знижок щодо роботи з постійними клієнтами та замовниками. Можливість надання цих знижок обумовлена наявністю усталених та вигідних відносин з постачальниками. Щодо надання сервісних та монтажних послуг, то ціна залежить від складності виконуваних робіт, вартості комплектуючих та агрегатів, які потребують заміни

Для забезпечення гарантійного та післягарантійного обслуговування ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» має сервісну службу, спеціалісти якої володіють високим рівнем кваліфікації в області обслуговування холодильного обладнання. В розпорядженні сервісної служби є власний автопарк, що забезпечує оперативне реагування на сигнали замовників. Загалом компанія гарантує якість змонтованого обладнання та виконаних робіт на об’єкт замовника. Протягом всього гарантійного строку у випадку виходу із ладу яких-небудь вузлів, агрегатів, їх заміна здійснюється сервісною службою ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» в найкоротші строки. Зазвичай час реагування сервісної служби на повідомлення замовника складає від однієї години до однієї доби, а відновлення роботи обладнання – не пізніше наступного дня після прибуття на об’єкт замовника.

## 2.3 Дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

На діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», як суб’єкта ринку здійснюють вплив фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ, який керівництву необхідно враховувати при плануванні власної діяльності, в тому числі закупівельної.

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища доцільно здійснювати у розрізі факторів непрямої дії та прямої дії. Метою аналізу є виявлення ринкових можливостей та загроз для конкретного підприємства і, на цій основі, визначення стратегічних цілей його розвитку, заходів для їх реалізації.

До найважливіших факторів зовнішнього середовища, що впливають на ефективність і фінансову стійкість підприємства, на які воно може впливати, якими воно не управляє, але повинно до них пристосовуватися, належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні зміни, тобто так звані «ПЕСТ»-фактори.

Державне і політичне середовище тісно пов’язане з економічною ситуацією, що склалася в тій або іншій країні. У зв’язку з цим розвиток виробництва є передумовою функціонування сучасних ринкових відносин і здійснення успішної політики розвитку. Підприємствам варто систематично відслідковувати чинне законодавство і нормативні акти.

До основних політико-правових факторів, що впливають на діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» можна віднести:

– нестабільна політична ситуація;

– часті зміни в законодавсті;

– декларативність положень нормативно-правових актів;

– колізії в положеннях про здійснення ЗЕД тощо.

Наразі в Україні питання, пов’язані із митно-тарифною сферою зовнішньоторговельного обігу регулюються:

1) Законом України «Про Митний тариф України» від 19 вересня 2013 р. № 584-VII (зі змінами);

2) Митним кодексом України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI;

3) Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991р. № 959-XІІ (зі змінами);

4) Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності» від 21 травня 2012 р. № 428.

Верховна Рада України 10.04.2008 р. ратифікувала підписаний урядом 05.02.2008 р. Протокол про вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ). При цьому рівень пов’язаних тарифних ставок, на яких Україна провела переговори про вступ до СОТ, передбачає їх ще більше зниження та стає фактором звуження внутрішнього ринку збуту, нівелює дотримання балансу інтересів країн, які мають різний рівень економічного розвитку.

При вивченні чинників макросередовища важливе значення має аналіз показників економічного розвитку України: зміни валютного курсу, тарифні та нетарифні методи регулювання імпорту, наявність бар’єрів для входження імпортерів, пільгове оподаткування тощо.

Зміни валютного курсу впливають на імпортну діяльність підприємства ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», оскільки грошові суми у всіх угодах та контрактах на закупівлю сировини для виготовлення готової продукції виражені в інвалюті, а саме в доларах США або в Євро. Отже, можна зробити висновок, що збільшення валютного курсу долара США чи Євро по відношенню до гривні змусить українського виробника витрачати більше грошей на закупівлю продукції того ж самого обсягу, і навпаки.

Захист вітчизняних підприємців може здійснюватися через механізми митної політики, зокрема оптимізації ставки ввізного мита. Наприклад, по групі товарів відповідно до Української класифікації товарів ЗЕД, що імпортуються ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» встановлені повні та пільгові ставки мита (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 − Ставки мита на холодильне обладнання, що імпортується ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», станом на 01.01.2016 р. [46]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва | Код | Ставки мита, % |
| пільгова | повна |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.1 Комбiнованi холодильники-морозильники з окремими зовнішніми дверима побутові | 8418 10 20 10 | 5 | 5 |
| 1.2 Холодильники побутовi: |  |  |  |
| 1.2.1 мiсткiстю понад 340 л | 8418 21 10 00 | 10 | 10 |
| - модель у формі стола | 8418 21 51 00 | 5 | 5 |
| - що вмонтовуються | 8418 21 59 00 | 5 | 5 |
| - iншi мiсткiстю не бiльш як 250 л | 8418 21 91 00 | 10 | 10 |
| - iншi мiсткiстю понад 250 л, але не бiльш як 340 л | 8418 21 99 00 | 7 | 7 |
| 1.2.2 iншi | 8418 29 00 00 | 5 | 5 |

Продовження табл. 2.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.3 Морозильники типу «скриня» мiсткiстю не бiльш як 800 л: | 8418 30 |  |  |
| - мiсткiстю не бiльш як 400 л: | 8418 30 20 90 | 5 | 5 |
| - мiсткiстю понад 400 л, але не бiльш як 800 л: | 8418 30 80 90 | 5 | 5 |
| 1.4 Морозильники типу "шафа" мiсткiстю не бiльш як 900 л: | 8418 40 |  |  |
| - мiсткiстю не бiльш як 250 л | 8418 40 20 00 | 0 | 1 |
| - мiсткiстю понад 250 л, але не бiльш як 900 л | 8418 40 80 00 | 0 | 5 |
| 1.5Іншi меблі (камери, шафи, вітрини, прилавки та аналогічні меблі) для зберігання та демонстрації з вмонтованим холодильним або морозильним обладнанням: | 8418 50 |  |  |
| - холодильнi прилавки та вiтрини (з холодильним агрегатом або випаровувачем) для зберігання заморожених харчових продуктiв | 8418 50 11 00 | 5 | 5 |
| - іншi меблі з вмонтованим холодильним обладнанням | 8418 50 90 00 | 5 | 5 |
| 1.6 Частини: |  |  |  |
| - меблi, призначенi для розмiщення холодильно-морозильного обладнання | 8418 91 00 00 | 6 | 6 |
| - випаровувачi та конденсатори, крiм тих, що використовуються у побутових холодильниках | 8418 99 10 00 | 6 | 6 |
| - частини холодильного та морозильного обладнання для побутових холодильників і морозильників | 8418 99 90 10 | 5 | 5 |
| - iншi | 8418 99 90 90 | 6 | 6 |

На діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» також впливає соціально-демографічне положення в країні, а саме купівельна спроможність населення. Оскільки підприємство розташоване у Запоріжжі, то відповідно рівень доходів населення Запорізької області може вплинути на діяльність підприємства. Доходи населення Запорізької області відповідають середньому встановленому прожитковому мінімуму. Попит на товари, які реалізує ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», опосередковано залежить від доходів споживачів, їх можливостей купувати товари харчування, зберігання яких повинно здійснюватися в холодильному обладнанні. Саме тому, чим вищі доходи населення, тим більшою є ймовірність того, що попит на продукцію підприємства буде зростати.

Щодо технологічного середовища, в якому функціонує підприємство, то воно має велике значення і потребує дослідження з погляду обмежень, тенденцій і можливостей для конкретного підприємства. В сучасних умовах кожне підприємство намагається бути лідером на ринку за рахунок певних конкурентних переваг, наприклад в ціні чи якості продукції. ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» постійно прагне підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності на ринку, імпортуючи товари високої якості за помірними цінами, налагоджуючи вигідні відносини з іноземними постачальниками.

Узагальнюючи проведений аналіз впливу факторів зовнішнього середовища непрямої дії, можна визначити наступні ринкові можливості та загрози, що впливають на діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 − Результати визначення впливу факторів зовнішнього середовища непрямої дії на діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості | Загрози |
| - впровадження нових технологій;- наявність пільг у законодавстві на імпорт;- зменшення розмірів ставки ввізного мита | - низький життєвий рівень населення;- зміна валютного курсу;- нестабільна політична ситуація;- часті зміни в законодавстві |

Щодо процесу дослідження мікросередовища підприємства, то він складається з дослідження факторів безпосереднього оточення підприємства і внутрішнього середовища. Безпосередній вплив на діяльність підприємства здійснюють такі фактори: споживачі, конкуренти, постачальники, маркетингові посередники, контактні аудиторії. Слід підкреслити, що підприємство під час свого функціонування може істотно впливати на характер і зміст взаємодії з означеними чинниками, завдяки цьому воно може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і запобіганні загроз його подальшому існуванню.

Будь-яке підприємство, вирішуючи проблему задоволення потреб споживачів на конкретному ринку й одержання прибутку, користується послугами постачальників, посередників. Однак, комерційний успіх підприємства передусім залежить від особливостей і характеру взаємодії зі споживачами.

Діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», як і будь-якого іншого підприємства, спрямована на задоволення потреб вузької споживчої аудиторії внаслідок специфічності продукції, яка випускається. Тому важливо враховувати той факт, що в основному, споживачами продукції підприємства є інші підприємства, для яких продукція ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» виступає в якості матеріально-технічної бази та обладнання. Серед споживачів цього сектору діють особливі правила поведінки і прийняття рішення про купівлю. В першу чергу, це пояснюється тим, що попит на товари промислового характеру носить другорядний характер і його інтенсивність напряму залежить від попиту на товари широкого вжитку. Наприклад, збільшення кількості замовлень на продукцію ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» залежить від збільшення потреби в товарах харчування, які реалізуються через мережі торговельних підприємств, заклади харчування тощо (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 − Перелік можливостей і небезпек для ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» в результаті його взаємодії зі споживачами

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості | Небезпека |
| - високий ступінь прихильності споживачів до товару підприємства;- значна кількість наявних та потенційних споживачів | - нееластичність попиту;- необмежена можливість покупців у виборі інших виробників;- високі вимого щодо якості продукції |

Такий фактор впливу на діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» як постачальники є досить вагомим, тому що все виробництво готової продукції базується на імпортній продукції. Всі постачальники є відомими підприємствами на ринку холодильного обладнання, мають репутацію, їх продукція є високоякісною та співпраця з ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» відбувається вже протягом тривалого часу. Цей факт надає підприємству можливість домовлятися зі своїми постачальниками про більш вигідні умови закупівлі продукції. Завершальним етапом процесу вивчення постачальників як фактору безпосереднього оточення є виявлення можливостей і небезпек для підприємства в результаті його взаємодії з ними (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 − Перелік можливостей та загроз для ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з боку постачальників

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості | Загрози |
| - укладання угод про тривале співробітництво з наявними постачальниками;- надання постачальниками вигідних форм оплати і умов поставки;- збільшення асортименту імпортної продукції | - незначна географія кількості постачальників;- подорожчання продукції постачальників |

Конкуренти є одним з найважливіших елементів мікросередовища, що впливають на результати діяльності підприємства. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності його діяльності і стійкого функціонування на ринку необхідно проводити систематичне дослідження діяльності конкурентів, що передбачає аналіз та оцінку основних сторін їх діяльності.

При вивченні конкурентів важливу роль відіграє визначення частки ринку, яку вони займають, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці та інше. Більшість такої інформації працівники ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» отримують за допомогою використання принципів та методів бенчмаркінгу, а частину інформації отримують, аналізуючи різноманітні статистичні дані, спілкуючись з клієнтами та бізнес-партнерами, консультантами.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, стан яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, які має в розпорядженні підприємство.

Кадровий зріз внутрішнього середовища підприємства охоплює такі процеси як: взаємодія менеджерів і робочих, наймання, навчання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка стосунків між працівниками. При проведенні оцінки потенціалу підприємства аналізується динаміка і склад персоналу, рівень фахової підготовки кадрів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 − Кадровий склад ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» [47]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кадровий аналіз | 2014 | 2015 | Відхилення (+,-) |
| осіб | частка, % | осіб | частка, % | осіб | частка, % |
| Категорія персоналу |  |  |  |  |  |  |
| Адміністративно-управлінський  | 3 | 20 | 4 | 22 | 1 | +2 |
| Торгово-оперативний  | 11 | 75 | 12 | 73 | 1 | -2 |
| Допоміжний персонал | 1 | 5 | 1 | 5 | 0 | - |
| Всього: | 15 | 100 | 17 | 100 | 2 | - |
| Рівень освіти |  |  |  |  |  |  |
| Вища | 9 | 60 | 11 | 65 | 2 | +5 |
| Середня спеціальна | 5 | 33 | 5 | 29 | 0 | -4 |
| Загальна середня | 1 | 7 | 1 | 6 | 0 | -1 |
| Неповна середня | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Всього: | 15 | 100 | 17 | 100 | 2 | - |

Серед недоліків кадрової системи підприємства можна зазначити лише психологічні бар’єри керівників вищої ланки щодо впровадження сучасної концепції маркетингового менеджменту на підприємстві, недостатність часу, коштів та досвіду в організації маркетингової діяльності відділів підприємства, недосконала система стимулювання працівників.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» охоплює напрямки діяльності підприємства при орієнтації на споживача, а саме: політику ціноутворення, товарну політику, політику розподілу та збуту, комунікаційну політику.

Щодо товарної політики підприємства, то товари, які імпортує підприємство, є високоякісними та надійними, а також позитивним фактором є те, що асортимент товарів є досить різноманітним, що дозволяє задовольнити потреби значної кількості споживачів. На підприємстві є відпрацьована технологія залучення споживачів і збуту продукції. Використовуються різноманітні канали передачі: друкарські видання, телебачення, інформаційні технології, мережа Інтернет.

Організаційний зріз внутрішнього середовища ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» містить у собі організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування і комунікаційні процеси. Досить часто спостерігається дублювання виконуваних функцій, що створює певні перешкоди для нормального функціонування підприємства.

Результати дослідження чинників внутрішнього середовища узагальнено у вигляді таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 − Результати обстеження сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| - здійснення оперативного контролю за системою в цілому;- відпрацьована технологія залучення споживачів;- висока якість і надійність продукції;- великий асортимент продукції;- імідж підприємства на ринку;- висока кваліфікація персоналу;- вироблено основи корпоративної культури | - відсутність обґрунтованої, чіткої стратегії маркетингу;- недостатнє виділення коштів на маркетингову діяльність;- низький рівень стимулювання праці;- незадоволеність працівників низьким рівнем оплати праці;- психологічні бар’єри керівників вищої ланки щодо впровадження концепції маркетингової діяльності на підприємстві |

Проаналізувавши фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», можна узагальнити слабкі та сильні сторони підприємства, а також його ринкові можливості та загрози (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 − Узагальнення результатів аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

|  |  |
| --- | --- |
| Рикові можливості:1. впровадження нових технологій2. наявність пільг на імпорт продукції3. наявність у якості споживачів провідних підприємств країни | Ринкові загрози:1. низький життєвий рівень населення2. збільшення кількості активних конкурентів3. подорожчання продукції постачальників |
| Сильні сторони підприємства:1. висока якість готової продукції2. наявність великого асортименту продукції3. високий імідж підприємства на ринку4. висока кваліфікація персоналу | Слабкі сторони підприємства:1. відсутність обґрунтованої, чіткої стратегії маркетингу2. низький рівень стимулювання праці3. недостатнє виділення коштів на маркетингову діяльність4. незадоволеність працівників низьким рівнем оплати праці |

Виходячи з представленого аналізу, можна зробити висновок, що безпосередньо на закупівельну діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» найбільший вплив має законодавство щодо імпорту продукції, а також наявність постачальників високоякісної продукції. За рахунок можливості пільгового розрахунку за імпортну продукцію ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» може домовитися з постачальниками про збільшення обсягів імпорту. Для прибуткового функціонування, підприємству необхідно розробити таку стратегію, яка б дала змогу підприємству за рахунок його сильних сторін зменшити загрози, а за рахунок можливостей зробити слабкі сторони сильними.

## 2.4 Налагодження роботи з постачальниками на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

Реалізація якісної продукції та надання кваліфікованих сервісних та монтажних послуг на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» є можливим за умов налагодження ефективних взаємовідносин з постачальниками. Діяльність з налагодження взаємодії з постачальниками, пошуку постачальників здійснюється працівниками відділу матеріально забезпечення. Працівники даного відділу здійснюють функції щодо пошуку іноземних постачальників, імпорту обладнання, комплектуючих. Структуру і штат відділу затверджує директор з урахуванням обсягів та особливостей роботи (рис. 2.2) [29, с. 2].

Начальник відділу матеріального забезпечення

Менеджер з імпорту

Інженер

Комірник складу матеріалів та комплектуючих

Менеджер з закупівель

Рисунок 2.2 − Організаційна структура відділу матеріально - технічного забезпечення [48]

Для підприємства ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» характерна лінійна структура керівництва відділом матеріального забезпечення, однак будується за функціональним принципом: планові функції, оперативно-заготівельні і складські операції здійснюються централізовано для всієї номенклатури необхідних продуктів і матеріалів.

В області забезпечення підприємства засобами виробництва відділ матеріального забезпечення виконує наступні функції:

– визначення по планових періодах потреби в товарах та матеріалах, обладнанні, комплектуючих на основі встановлених прогресивних норм витрат для виконання виробничої та збутової програм, ремонтно-експлуатаційних і інших потреб підприємства, а також для створення необхідних запасів;

– розробка та представлення у встановленому порядку в постачальницько-збутові організації планів-заявок потреби в товарах;

– виявлення і встановлення найбільш раціональних форм постачання;

– вивчення можливостей і доцільності встановлення тривалих господарських зв’язків по постачаннях ресурсів, підготовка пропозицій щодо закріплення постачальників на тривалий період часу;

– забезпечення завезення матеріальних ресурсів відповідно до передбачених в договорах термінів, регулювання постачань відповідно до ходу виробничого та збутового процесів;

– підготовка супровідних документів, матеріалів для оформлення контрактів з постачальниками;

– організація кількісного і якісного контролю товарів, матеріальних ресурсів, комплектуючих, що надходять на підприємство, забезпечення їхнього збереження на складах підприємства, що відповідає підготовці і своєчасній видачі тощо [48].

В області раціональної організації постачальницької служби підприємства відділ матеріального забезпечення виконує наступні функції:

– забезпечення належної організації складського господарства на підприємстві, високого рівня механізації та автоматизації транспортно-складських операцій;

– забезпечення впровадження передового досвіду в організації постачання;

– забезпечення обліку руху матеріальних ресурсів на складах підприємства, участь у проведенні інвентаризації матеріальних цінностей;

– здійснення звітності і контролю за правильним використанням виділених підрозділам матеріалів за цільовим призначенням; за своєчасним виконанням постачальниками зобов’язань по договорах і замовленнях тощо.

Процес формування відносин з постачальниками на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» виглядає наступним чином: відділ матеріального забезпечення вирішує чи потрібні підприємству нові товари. На наступному етапі працівники відділу вирішують чи потрібні нові постачальники або чи потрібно продовжувати співпрацю з вже наявними постачальниками. У разі необхідності пошуку нових постачальників, начальник відділу матеріального забезпечення доповідає керівництву про цю необхідність та починається процес пошуку.

Основним джерелом пошуку і отримання інформації про постачальників є ярмарки та виставки. Директор підприємства разом з менеджерами відвідують спеціалізовані виставки, ярмарки, на яких представлена продукція зі всього світу. Якщо їм сподобалась продукція певних виробників, вони дають завдання відділу матеріального забезпечення знайти всю можливу інформацію про цих виробників/постачальників.

Відділ матеріального забезпечення визначає можливих постачальників продукції, виходячи з початкових критеріїв оцінки постачальників:

– значимість постачальника на ринку;

– рівень якості продукції;

– можливість забезпечення стабільних постачань в необхідних обсягах;

– політика ціноутворення;

– віддаленість постачальника і наявність прямих транспортних шляхів сполучення;

– досвід роботи з даним постачальником в попередніх періодах.

Відділ матеріального забезпечення здійснює оцінку постачальників за вищенаведеними критеріями на підставі відомостей, отриманих:

– в результаті відповідних досліджень ринку;

– в результаті письмових запитів;

– від виробників аналогічної продукції;

– в результаті оцінки якості продукції, що купується;

– за готовністю до проведення аудиту системи якості постачальників сировини, несертифікованих за міжнародними стандартами;

– за результатами аудиту.

Відділ матеріального забезпечення направляє оферти потенційним постачальникам із вказівкою кількісних і якісних показників. На підставі відповідей, а також з аналізу пропозицій, що окремо поступили, від постачальників приймається рішення щодо конкретних постачальників, після чого начальник відділу матеріального забезпечення готує контракти.

Якщо постачальник має сертифіковану систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, то підприємство віддає перевагу йому в порівнянні з іншими. Також підприємство віддає перевагу тим постачальникам, які мають власні представництва в Україні.

З кожним постачальником укладається контракт на закупівлю, який містить наступні дані:

– предмет контракту;

– кількість продукції, що купується, терміни і умови постачання;

– ціни на продукцію, умови оплати, порядок розрахунків;

– технічні характеристики і вимоги до якості із посиланням на стандарти, якими повинен керуватися постачальник;

– порядок прийому товару за кількістю і якістю;

– відповідальність сторін;

– порядок вирішення суперечок;

– форс-мажорні обставини;

– додаткові умови, виходячи з вимог сторін;

– термін дії договору;

– платіжні, поштові і відвантажувальні реквізити сторін.

Договір оформлюється наступним чином. Після вивчення у відділі маркетингу та збуту листів, заяв або інших документів, які являють собою основу для укладення договору (контракту), їх вивчає комерційний директор підприємства та разом з відділом матеріального забезпечення з’ясовують необхідність конкретизації умов постачання та визначають форму договірних відносин. Внутрішнє узгодження умов договору виконується відповідальними особами шляхом візування договору в листі узгодження зі вказанням прізвищ, датою узгодження. Після розробки та узгоджень умов проект договору реєструється у відділі матеріального забезпечення. Після кінцевого узгодження та підписання, два оригінальні екземпляри з супроводжувальним листом відправляються постачальнику будь-яким методом доставки з вказівкою строку повернення, тобто постачальник отримує оферту.

У разі отримання від постачальника протоколу розбіжностей відповідні відділи разом з комерційним директором розглядають протокол та доповідають генеральному директору про прийнятність пропозицій постачальника. Якщо заперечень немає, у договір вносяться всі прийняті умови постачальника, або ці пропозиції постачальника приймаються шляхом підписання протоколу розбіжностей. У разі повної або часткової незгоди з протоколом розбіжностей, відділ матеріального забезпечення разом з комерційним директором приймає заходи щодо їх регулювання. У разі укладання договору з контрагентом, з яким вже була співпраця, необхідно враховувати практику взаємовідносин, які склалися за період співробітництва, у тому числі спори та претензії.

Підписаний контракт реєструється в Журналі обліку і реєстрації контрактів. Постачання продукції без підписаного контракту не допускається. Контроль за виконання укладеного контракту покладається на відділ матеріального забезпечення, який:

– відслідковує відповідність постачальника вимогам стандартів якості;

– визначає відповідність продукції критеріям оцінки постачальника;

– щокварталу вносить результати оцінки в карту обліку постачальників.

Група працівників відділу матеріального забезпечення ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» в разі відхилень від встановленої якості продукції, від нормативної документації:

– повідомляє постачальника про необхідність проведення аудиту;

– складає список підприємств-постачальників, щодо яких необхідно протягом року провести аудит;

– надсилає листи на ці підприємства з програмою аудиту і пропозицією повідомити дату проведення аудиту;

– відповідно до отриманих від інших підприємств відповідей складає графік проведення аудиту, погоджує з комерційним директором і затверджує у директора;

– систематизує матеріали, отримані в результаті проведеного аудиту, і проводить їх аналіз.

Стандарт управління якістю ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» передбачає дотримання постачальниками продукції наступних вимог:

– беззаперечне виконання контрактних умов в повному обсязі;

– стабільність якісних показників, які визначаються при вхідному контролі, відсутність невідповідностей у якості продукції;

– наявність нормативної документації (НД), сертифіката якості, відповідність певному стандарту;

– забезпечення стабільних постачань в строки, в необхідних обсягах.

Відповідно до положення стандарту управління якістю ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», в якому зазначаються вимоги, яких повинен дотримуватися постачальник, визначається 10-бальна шкала оцінювання постачальника продукції, якою керуються працівники відділу матеріального забезпечення при виборі постачальника (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Шкала оцінки наявних постачальників сировини ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

|  |  |
| --- | --- |
| Бали | Характеристика |
| 10 балів | Наявність нормативної документації (паспорт, інструкція по експлуатації, вказівка на ДСТУ) та виконання умов контракту щодо термінів постачання, а також цілісність упаковки продукції |
| 9 балів | Нормативна документація на продукцію постачання відсутня, але постачальник зобов’язується виконати постачання протягом 5 днів; виконані всі умови контракту за строками постачання, а також цілісна упаковка продукції |
| 8 балів | Порушення термінів постачання не більше ніж на 5 днів. |
| 7 балів | Незначне порушення упаковки виробу, що не призвело до погіршення якості продукції; наявність супровідної нормативної документації і дотримання умов договору (контракту) за термінами постачання |
| 6 балів | Порушення термінів постачання більш ніж на 5 днів; нормативна документація; не порушена упаковка |
| 5 балів | Порушення упаковки продукції, що привело до незначних пошкоджень продукції на її відновлення на підприємстві; не порушений термін постачання продукції згідно з угодою; наявність супровідної нормативної документації |
| 4 бали | Повернення отриманої продукції постачальникові, протягом місяця постачання аналогічній продукції постачальником; виплата штрафних санкцій, передбачених договором (контрактом) |
| 3 бали | Порушення упаковки продукції, що поставляється, що спричинило значне пошкодження продукції на її відновлення на підприємстві, не порушений термін постачання відповідно до умов договору, нормативна документація |
| 4 бали | Повернення отриманої продукції постачальникові, протягом місяця постачання аналогічній продукції постачальником; виплата штрафних санкцій, передбачених договором (контрактом) |
| 3 бали | Порушення упаковки продукції, що поставляється, що спричинило значне пошкодження продукції на її відновлення на підприємстві, не порушений термін постачання відповідно до умов договору, нормативна документація |
| 2 бали | Невиконання умов контракту (договору) за термінами постачання, що спричинило збільшення термінів виготовлення продукції на підприємстві |
| 1 бал | Грубе порушення умов договору (контракту) за термінами постачання продукції, що змусило підприємство звернутися в держарбітраж |
| 0 балів | Розрив ділових зв’язків з постачальником продукції та пошук підприємством іншого постачальника |

Механізмом, за допомогою якого здійснюється перевірка якісних показників продукції, що поставляється, є вхідний контроль. Він проводиться відповідальною особою. Результати вхідного контролю документуються в спеціальному журналі та повідомляються у відділ матеріального забезпечення для обліку оцінки постачальників. Продукція, що не відповідає технічним вимогам контракту, не приймається, або приймається на відповідальне зберігання до подальшого вирішення щодо її використання.

Начальник відділу матеріального забезпечення заносить результати оцінки відповідності постачальника вимогам системи управління якістю в картку обліку постачальника щокварталу. Начальник відділу складає перелік постачальників продукції за рейтингом, коментар до нього і надає їх на затвердження комерційного директора щокварталу. При оцінці постачальника не вказується тип транспорту, яким буде доставлена куплена продукція і хто власник цього транспорту.

Відповідальність за транспортування, упаковку, кріплення, збереження вантажів в дорозі несе постачальник продукції, якщо в контракті за якістю не вказане інше. Продукція постачальника, що набирає 8–10 балів не менше 5 разів протягом року, може не піддаватися вхідному контролю, а відразу передається з супровідною документацією на склад. Дані про роботу постачальників і результати оцінки зберігаються у начальника відділу матеріального забезпечення постійно.

Серед найбільш вагомих постачальників продукції та комплектуючих на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» можна виділити таких (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 − Ключові постачальники ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Постачальник | Країна | Продукція |
| 1 | 2 | 3 |
| «MAWI» | Польща | виробник холодильного, гастрономічного обладнання. Експортують товари в Швецію, Латвію, Єгипет, Російську Федерацію, Німеччину. Система якості забезпечується сертифікатами ISO 9001, СЕ, ДСТУ, СЕПРО |
| JBG-2 | Польща | відомий на ринку виробник холодильного обладнання та техніки для магазинів і мереж супермаркетів. Клієнтами підприємства є досить крупні торгові підприємства-мережі: Auchan Group, Globus, Metro Group, Tesco, Delhaize, а також багато інших комерційних мереж в Європі, Африці і на Близькому Сході. Підприємство володіє та управляє чотирма сертифікованими випробувальними лабораторіями відповідності за вимогами ISO 23953, управління якістю здійснюється на основі стандартів ISO 9001-2009 |
| Frosty | Італія | провідна компанія, що спеціалізується на виробництві та продажі професійного торгово-холодильного обладнання для комплексного оснащення об’єктів торгівлі, підпри-ємств громадського харчування, харчових виробництв. |
| BYFAL (ARGOS) | Польща | спеціалізується на виробництві морозильного та холодильного обладнання. Більше 50 % продукції експортується в різні країни Європи. |

Продовження табл. 2.12

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Fagor | Іспанія | провідний виробник готельного, харчового та прального обладнання. Налічує 9 виробничих підприємств, 35 офісів та більше 2200 співробітників по всьому світу. В даний час є провідною компанією з обслуговування продуктів харчування, готельного та холодильного обладнання в Іспанії, шостою в Європі та десятою у світі. |
| VSVgastro | Чехія | спеціалізується на виробництві холодильного обладнання для кафе, барів і ресторанів. Основу виробничої бази складають: холодильні столи, столи для піци, виробничі холодильні шафи. Основною відмінністю обладнання є простота та невисока ціна. |

На основі рейтингового переліку постачальників продукції на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» існують дані про те, на яку суму підприємство купувало продукцію у 2020 р. у іноземних постачальників (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 − Обсяги закупівель ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» у 2020 р. [47]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Постачальник | Країна | Грошовий вираз купівлі, тис.грн. |
| 1. | «MAWI» | Польща | 12000 |
| 2. | BYFAL (ARGOS) | Польща | 8000 |
| 3. | Fagor | Іспанія | 180 |
| 4. | Frosty | Італія | 189,6 |
| 5. | JBG-2 | Польща | 16000 |
| 6. | VSVgastro | Чехія | 540 |

Структура постачальників ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» зображена на рис. 2.5.

Рисунок 2.5 − Структура іноземних постачальників ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» у 2020 р.

У кожного з постачальників ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» закуповує певну продукцію та кожен з них має свою частку у структурі імпорту. З рис. 2.5 можна зробити висновком, що найбільшу частку (43 %) має постачальник з Польщі – JBG-2. Підприємство закуповує у даного постачальника досить широкий асортимент товарів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Асортимент закупівель у постачальника JBG-2 (Польща) [

|  |  |
| --- | --- |
| Група товарів | Асортиментні позиції |
| Холодильне обладнання з виносним агрегатом | - вітрини - високі регали- бонети - низькі регали- шафи |
| Вбудований холод | - вітрини - промо-вітрини- шафи - бонети- високі та низькі регали - кондитерська лінія |
| Теплове модулі | - вітрини |

JBG-2 постачає здебільшого холодильне обладнання під торговою маркою Garmo. Конкурентними перевагами постачальника є висока оцінка на RAC Cooling 2018. Підприємство включено в ECA, перелік енергетичних технологій (ETL). Товари підприємства включено в список TOPTEN.EU (кращий продукт Європи).

Другим за обсягом постачань в загальній структурі імпорту ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» є польське підприємство «MAWI» [50]. Його частка складає 33 %, в грошовому виразі обсяг постачань складає 12 млн.грн. Здебільшого дане підприємство займається постачанням холодильних шаф та морозильних ларей для торгових підприємств. Холодильне обладнання (стелажжі, горки, регали) даної фірми призначене для відкритої експозиції та зберігання молочної продукції, м’яса, риби, молочних продуктів.

Третім за масштабом поставки продукції є інше польське підприємство BYFAL (ARGOS) [51], частка якого складає 22 % в загальній структурі імпорту.

Аналізуючи загальну структуру імпорту підприємства, можна зробити висновок, що в якості основних виступають три постачальника з Польщі, між якими практично пропорційно розподілені обсяги поставок товарів підприємства.

На кінець 2020 р. відділ матеріального забезпечення ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», виходячи із досвіду співпраці з іноземними постачальниками, після певних перевірок та висновків, необхідних для їх оцінки, оцінив ефективність роботи з ними відповідно до існуючого на підприємстві стандарту управління якістю та шкалою відповідності постачальників вимогам ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» для своїх постачальників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 − Картка обліку та оцінки іноземних постачальників ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» [55]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Постачальник продукції (фірма, завод) | Країна заводу-виробника продукції | Кількість балів, нарахованих постачальнику |
| 1 | «MAWI» | Польща | 10 |
| 2 | BYFAL (ARGOS) | Польща | 10 |
| 3 | Fagor | Іспанія | 10 |
| 4 | Frosty | Італія | 10 |
| 5 | JBG-2 | Польща | 10 |
| 6 | VSVgastro | Чехія | 10 |

З цієї таблиці видно, що підприємство на кінець 2020 р. було задоволено своїми постачальниками повністю. Всі дані щодо значення постачальників для ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» можна об’єднати (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 − Значимість кожного з постачальників для ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Назва фірми | Країна заводу-виробника | Торгівельне холодильне обладнання для магазинів | Обладнання для закладів громадського харчування | Промислове холодильне обладнання |
| 1 | «MAWI» | Польща | + | + | + |
| 2 | BYFAL (ARGOS) | Польща | + | + | + |
| 3 | Fagor | Іспанія | - | - | - |
| 4 | Frosty | Італія | - | + | - |
| 5 | JBG-2 | Польща | + | + | + |
| 6 | VSVgastro | Чехія | + | - | + |

З цієї таблиці можна зробити висновки про те, що найбільш важливими постачальниками для ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» на цей час є постачальники «MAWI» та BYFAL (ARGOS), а також JBG-2 з Польщі. Дані підприємства постачають досить широкий асортимент товарів. Наприклад, останній контракт з польським підприємством BYFAL (ARGOS) був укладений 16 січня 2019 р. на 5 років і загальна вартість цього контракту складає 2 млн.дол. Контракт з підприємством JBG-2 був укладений 11 березня 2018 р. на 4 роки і його загальна вартість складала 1,8 млн.дол. Контракт з польським підприємством «MAWI» був укладений 5 січня 2019 р. на 3 роки і його загальна вартість складає 3 млн.дол. Згідно з усіма цими контрактами постачальники повинні продавати та постачати продукцію для подальшого задоволення потреб клієнтів ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» за певною ціною та у встановлений час. Якщо постачальник виконує всі ці вимоги, то покупець, тобто ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», забов’язується вчасно розраховуватися по рахунках та виконувати всі належні обов’язки зі своєї сторони. Протягом останніх 3 роки співпраці ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» не мало проблем з якоюсь із вищезазначених компаній. Всі вони є надійними постачальниками та якість їх товару (сировини) є дуже високою. По закінченню строку дії контрактів з постачальниками, всі вони переглядаються для укладання нового контракту для подальшої співпраці.

Інші постачальники підприємства є також важливими, але вони постачають здебільшого обмежений асортимент холодильного обладнання. Постачальник Fagor з Іспанії є досить новим, тому тісна співпраця з ним ще не налагоджена. Частка підприємства в загальному обсязі імпорту є досить незначною – менше 1 %.

ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» має також партнерські відносини з українськими постачальниками холодильної продукції та обладнання, але найбільшу роль в кінцевому прибутку підприємства відіграє продаж імпортної продукції.

# РОЗДІЛ 3

# ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ІНОЗЕМНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

## 3.1 Оцінка ефективності процесів взаємодії ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з постачальниками

Комплексна та обґрунтована оцінка ефективності процесів взаємодії з постачальниками потребує використання декількох методів оцінки ефективності. Використання методів оцінки ефективності залежить від того, який метод обирає для себе кожне підприємство окремо. Можуть бути використані наступні методи оцінки ефективності взаємодії з постачальниками:

– метод рейтингових оцінок;

– метод оцінки витрат;

– метод домінуючих характеристик;

– метод категорій переваги;

– метод неформальної оцінки тощо.

Для більш детального розуміння процесу аналізу існуючих постачальників та їх оцінки, ми можемо проаналізувати існуючих іноземних постачальників ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» на кінець 2020 р. та порівняти розраховані дані з вже існуючою оцінкою постачальників на перший квартал 2020 р. Для цього використаємо метод рейтингових оцінок.

Для цього на першому етапі необхідно обрати основні критерії вибору постачальника, потім встановити їх значимість безпосередньо для ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.». На наступному етапі розрахуємо значення рейтингу по кожному критерію шляхом помноження питомої ваги критерію на його бальну оцінку (від 0 до 5 балів) для кожного постачальника (формула 1.1). Далі підсумуємо набуті значення рейтингу за всіма критеріями та отримаємо підсумковий рейтинг для кожного постачальника та визначимо найкращого з них. Всі розрахунки та дані занесемо в таблицю.

Для того, щоб всі постачальники були на рівних умовах, проаналізуємо тих, які займають найбільшу частку та постачають весь асортимент продукції: «MAWI» (Польща), BYFAL (ARGOS) (Польща), JBG-2 (Польща).

Згідно зі стандартами ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», підприємство використовує наступні критерії вибору постачальника:

– значимість постачальника на ринку;

– рівень якості продукції;

– можливість забезпечення стабільних постачань в необхідних обсягах;

– політика ціноутворення;

– віддаленість постачальника, прямі транспортні шляхи сполучення;

– умови розрахунків за продукцію;

– досвід роботи з даним постачальником в попередніх періодах.

В процесі оцінки використаємо критерії, зазначені в стандарті якості ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», для того, щоб визначити найбільш сприятливого та найважливішого іноземного постачальника продукції. Питома вага кожного з цих критеріїв залежатиме від орієнтації збуту. Отже, експертами та керівництвом підприємства було визначено, що найбільш важливим для підприємства на даному етапі є критерії якості продукції та політика ціноутворення. Бали для кожного постачальника визначаються на основі даних ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» про постачальників та на основі відомостей про них в Інтернеті, журналах, брошурах тощо за 5-бальною шкалою:

5 – відмінно; 4 – добре;

3 – задовільно; 2 – слабко;

1 – погано.

Кожен із критеріїв вибору постачальника має свою характеристику, яка відповідає побажанням підприємства у співробітництві з постачальниками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії вибору постачальника ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

|  |  |
| --- | --- |
| Критерій | Характеристика |
| Політика ціноутворення | за якою ціною постачальник пропонує підприємству купувати свою продукцію, чи можливе використання у співробітництві знижок на закупівлю продукції тощо |
| Рівень якості продукції | відповідність якості продукції постачальника стандарту якості ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» та можливість виготовлення з сировини постачальника якісну та конкурентоспроможну продукцію |
| Значимість на ринку | визначає позицію постачальника на українському чи світовому ринку, його конкурентоспроможність, репутація |
| Стабільність постачань | впевненість підприємства у постачальникові, його свідомість щодо стабільного постачання сировини. Якщо підприємство вчасно отримує сировину від постачальника, згідно з обумовленими в договорі строками, то рівень довіри до цього постачальника зростає |
| Місцезнаходження та транспортування | від цього залежить вартість сировини, вартість транспортування, а, відповідно, і ціна готової продукції |
| Умови розрахунків | залежить від політики ціноутворення постачальника і підприємства, тобто які вимоги щодо розрахунків має постачальник та з якими вимогами погоджується підприємство, чи здатні вони досягати певних компромісів щодо розрахунків |
| Досвід роботи | відіграє велику роль при виборі постачальника, тому що залежно від того, наскільки великий досвід має постачальник, відбувається його оцінка. Якщо це підприємство вже протягом тривалого періоду часу займає досить добру позицію на ринку, до нього не має претензій жоден з учасників ринку, воно зарекомендувало себе на високому рівні, то підприємство-покупець обере його майже без вагань |

За допомогою критеріїв та балів оцінки ми проаналізували відносини ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з кожним із постачальників, які є лідерами на поточний період окремо. (табл. 3.2).

Першим проаналізуємо постачальника з Польщі – «MAWI» (табл. 3.2). постачальник має переваги за такими критеріями: політика ціноутворення, рівень якості продукції, значимість на ринку, досвід роботи. Слабкою стороною підприємства є умови розрахунку.

Відповідним чином визначаються також сильні та слабкі сторони кожного постачальника.

Таблиця 3.2 − Оцінка постачальників ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерій вибору | Бали | MAWI | JBG-2 | BYFAL |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Політика ціноутворення | Вироби низької якості, але пропонуються за більш високими цінами, ніж товари інших постачальників; знижки відсутні | Вироби низької якості за більш низькими цінами; надаються знижки залежно від розміру партії товарів, які закуповуються | Вироби аналогічної якості за однаковими цінами; надаються знижки залежно від розміру партії товарів, які закуповуються, оплата готівкою | Вироби високої якості за високими цінами; надаються знижки залежно від розміру партії, оплати готівкою, сезонні знижки | Вироби високої якості, а ціна однакова; гнучка система знижок залежно від розміру партії, надання бонусних та сезонних знижок | 5 | 4 | 4 |
| Рівень якості продукції | Дуже низький | Низький | Середній | Високий | Досить високий | 5 | 4 | 4 |
| Значимість на ринку | Виробник невідомий на ринку | Виробник незначний час функціонує на ринку, має нестійке фінансове положення | Виробник тривалий час функціонує на ринку, має нестійке фінансове положення | Виробник тривалий час функціонує на ринку, має стале фінансове положення | Виробник тривалий час працює на ринку, має кваліфікова-ний персо-нал, стале фінансове положення | 5 | 5 | 4 |
| Стабільність постачань | Твердо встановлений постачальником період поставки | На окремі товари період поставки встановлюється за бажанням замовника | Постачаль-ник змінює період пос-тавки залеж-но від власних можливо-стей | Підприємство незначно змінює період поставки товарів | По мірі необхідності покупця | 4 | 5 | 3 |
| Місцезнаходження та транспортування | Дуже віддалене, складне транспортування | Дуже віддалене, транспортування більш оперативне | Не досить віддалене, транспортування більш оперативне  | Не досить віддалене, швидке транспортування | Знаходиться близько, швидке транспортування | 4 | 4 | 2 |
| Умови розрахунків | 100% передоплата | 50% передоплата | Бартерні операції  | Оплата за домовле-ністю | Оплата після реалізації товару | 2 | 4 | 4 |
| Досвід роботи | Менше місяця співпраці | До півроку співпраці | 1-2 роки співпраці | 2-4 роки співпраці | 5 і більше років співпраці | 5 | 5 | 5 |
| Всього: |  | 35 | 31 | 26 |

Відповідно до вищенаведених даних у таблицях 3.2, 3.3 та 3.4, перший постачальник з Польщі – «MAWI» – за оціненими критеріями має у сумі найбільший бал (35), а інші основні постачальники мають менші бали – 31 та 26 відповідно. Але така оцінка постачальників не відображає повну картину стану відносин з постачальниками, тому що кожен з наведених критеріїв має певну питому вагу у діяльності підприємства.

За допомогою цих критеріїв і питомої ваги кожного із них, яка визначається безпосередньо керівництвом відповідно до пріоритетів діяльності підприємства та специфіки збутової діяльності, та використовуючи метод рейтингових оцінок, здійснимо аналіз існуючих постачальників ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.». Оскільки за всіма даними найбільш важливими постачальниками є постачальники з Польщі «MAWI» та BYFAL (ARGOS), JBG-2, які забезпечують близько 98 % постачань, то саме вони будуть основними об’єктами аналізу. Кожен з них вже має свою частку в імпорті ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», але залежно від того, яка оцінка буде присвоєна кожному з них по закінченню даного аналізу, тобто який рейтинг їм буде присвоєно, будуть розроблені рекомендації щодо подальшої співпраці з кожним з цих постачальників, а саме напрямки вдосконалення партнерських відносин, або їх припинення, умови подальшого становлення співпраці тощо. Всі розрахунки та отримані дані заносимо в табл. 3.3.

З проведенихе розрахунків можна зробити висновок, що найкращим постачальником для ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» на кінець 2020 року є постачальник з Польщі – «MAWI». Він повністю задовольняє потреби підприємства щодо політики ціноутворення, якості продукції, значимості на ринку та досвіду роботи. Є ймовірність того, що можуть виникати невеликі проблеми з розрахунками, тому що цей процес завжди триває довгий період часу. Критерії щодо стабільності постачань та місцезнаходженню знаходяться на одному рівні, тобто заслуговують на оцінку «добре». Всі ці рейтинги критеріїв й дають у сумарному значенні позитивну оцінку цьому постачальнику в цілому, тобто співпраця з ним є на належному рівні.

Таблиця 3.3 − Оцінка постачальників ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» за допомогою методу рейтингових оцінок

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Критерій вибору | «MAWI» | «JBG-2 | «BYFAL (ARGOS)» |
| Питома вага, Хі | Бальна оцінкавеличинипоказника, Сі | Рейтинг критеріюСі\* Хі | Питома вага, Хі | Бальна оцінкавеличинипоказника, Сі | РейтингкритеріюСі\* Хі | Питома вага, Хі | Бальна оцінкавеличинипоказника, Сі | РейтингкритеріюСі\* Хі |
| 1 | Політика ціноутворення | 0,2 | 5 | 1 | 0,2 | 4 | 0,8 | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 2 | Рівень якості продукції | 0,2 | 5 | 1 | 0,2 | 4 | 0,8 | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 3 | Значимість на ринку | 0,15 | 5 | 0,75 | 0,15 | 4 | 0,6 | 0,15 | 5 | 0,75 |
| 4 | Стабільність постачань | 0,1 | 4 | 0,4 | 0,1 | 3 | 0,3 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| 5 | Місцезнаходження та транспортування | 0,15 | 4 | 0,6 | 0,15 | 2 | 0,3 | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 6 | Умови розрахунків | 0,1 | 3 | 0,3 | 0,1 | 4 | 0,4 | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 7 | Досвід роботи | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1 | 5 | 0,5 |
|  | Рейтинг | 1 |  | 4,55 | 1 |  | 3,7 | 1 |  | 4,35 |

На другому місці за значимістю знаходиться другий постачальник з Польщі – «BYFAL (ARGOS)». Він повністю задовольняє потреби підприємства щодо значимості на ринку, стабільності постачань та досвіду співпраці. Досить добрими та сприятливими моментами для вибору цього постачальника також є політика ціноутворення, рівень якості продукції, місцезнаходження, транспортування та умови розрахунку. У сумарному вигляді рейтинг цього постачальника лише на 0,2 нижчий за рейтинг іншого постачальника з Польщі.

На третьому місці пріоритетів знаходиться підприємство JBG-2. Воно задовольняє керівництво ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» політикою ціноутворення, рівнем якості своєї продукції, значимістю на ринку, стабільністю постачань, умовами розрахунку та досвідом співпраці.

Слід також зробити висновок, що порівняно з початком 2020 року кількість балів для кожного з наведених постачальників знизилася до кінця 2020 року. Цей спад невеликий, в межах 0,5-1,5 балів, але все ж таки він присутній. Це може бути пов’язано із кризовими явищами, які вплинули на всі підприємства та фірми в цілому світі. Постійне коливання валютних курсів теж зіграло немаловажну роль в діяльності ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» та його постачальників, тому що всі контракти були укладені або в євро. Тому, постачальники теж втратили певні позиції на ринку, їм довелося підвищувати ціну на свою продукцію і все це відобразилося на загальному уявленні про постачальника та на його взаємодії з ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.».

## 3.2 Оптимізація роботи з іноземними постачальниками та обґрунтування її доцільності

На даний момент часу підприємство ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» співпрацює одразу з декількома постачальниками, які експортують підприємству однаковий вид продукції та приблизно у рівній кількості. Тобто, кожен з постачальників продукції («MAWI», BYFAL (ARGOS), JBG-2) мають приблизно однакову частку у загальному імпорті ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.». На нашу думку, це не є досить ефективно, з точки зору економічності імпортних операцій. Відповідно до вищенаведеного, можна запропонувати підприємству ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» переглянути обсяги та відповідно структуру імпорту від кожного з постачальників та обрати одного основного постачальника, який би обіймав 80 % імпорту основної продукції підприємства, та двох допоміжних, які б складали по 10 %.

Закуповуючи продукцію у постачальників «MAWI», BYFAL (ARGOS), JBG-2 для організації збутової діяльності ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» у 2020 році, як видно з таблиці 2.13, витратило 36909,6тис. грн. Ці постачальники експортують здебільшого холодильне обладнання, тому 75 % – 27682,2 тис.грн з суми, що зазначена вище, складають витрати на закупівлю торгівельного холодильного обладнання для магазинів та закладів громадського харчування. Загальна сума витрат розподіляється майже пропорційно між трьома постачальниками – в середньому по 9000 тис.грн.

Співвідносячи показники ціни та якості закуповуваної продукції, а також доцільність певного постачальника відповідно до проведеної в підрозділі 3.1 оцінки, найбільш доцільною є співпраця ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з постачальником з Польщі – «MAWI». Відповідно необхідним є обґрунтування доцільності вибору саме даного постачальника в якості основного.

Загалом на закупівлю продукції у іноземного постачальника «MAWI» керівництво ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» витрачає 9 000 тис. грн. Середня собівартість одиниці продукції можна розрахувати, за даними, що систематизовані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 − Розрахунок собівартості одиниці продукції, що імпортується закуповується у польського підприємства «MAWI»

|  |  |
| --- | --- |
| Стаття витрат | Калькуляція, грн. |
| Вартість імпортного товару, з врахуванням митних платежів та витрат на доставку | 1162,2 |
| Амортизація | 38 |
| Заробітна плата | 34,56 |
| Комунальні послуги | 50 |
| Собівартість | 1284,76 |
| Ціна реалізації  | 1541,71 |
| Рентабельність | 20 % |
| Прибуток | 256,95 |

Аналогічним чином визначаємо вартість продукції, що буде реалізовуватися на вітчизняному ринку продукції, яку підприємство ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» закуповує у двох інших резервних постачальників: BYFAL (ARGOS), JBG-2.

Загалом дохід підприємства від реалізації імпортної продукції є доволі суттєвим. Найбільший дохід ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» отримує від реалізації продукції, яка закуповується у польського підприємства «MAWI». Більш низькі обсяги доходів забезпечує продукція, що закуповується у іншого польського підприємства BYFAL (ARGOS). Доходи від реалізації продукції підприємства JBG-2 є доволі суттєвими, однак трохи меншими за доходи від реалізації продукції імпортера-лідера.

З метою вдосконалення закупівельної діяльності керівництву необхідно перерозподілити витрати таким чином, щоб у постачальника «MAWI» закуповувати приблизно 80 % продукції, а у постачальника JBG-2 не більше 10 %. Доцільність даної пропозиції підтверджується тим, що польське підприємство «MAWI» є універсальним постачальником, тобто у нього підприємство ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» закуповує сировину продукцію за досить широким номенклатурним та асортиментним рядом. Так, за умов зменшення обсягів закупівлі у інших двох постачальників (BYFAL (ARGOS) та JBG-2), підприємство витрачатиме на закупівлю майже на 30-40 % менше. Розрахуємо, який обсяг імпортної продукції може отримати підприємство після введення запропонованих змін (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 − Структура імпорту продукції ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» після проведення заходів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Постачальник | «MAWI» | BYFAL (ARGOS) | JBG-2 | Всього |
| Витрати на закупівлю, тис. грн. | 21 600 | 2 700 | 2 700 | 27 000 |
| Середня ціна одиниці імпортної продукції | 162,2 | 198,2 | 254,8 | - |
| Обсяги імпорту,  | 133 169 | 13 623 | 10 597 | 157 389 |
| Частка у імпорті, % | 85 | 9 | 6 | 100 |

З вищенаведеної таблиці видно, що після проведення заходів найбільшу частку (85 %) в загальному обсязі закупівлі продукції для торговельної діяльності ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» матиме підприємство «MAWI». Два інші постачальника BYFAL (ARGOS) та JBG-2 матимуть менші частки– 9 % та 6 % відповідно.

Отже, після проведення запропонованих заходів загальний дохід підприємства від реалізації імпортної продукції збільшиться (табл. 3.6).

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що, якщо ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» збільшить обсяги закупівлі у постачальника «MAWI» з 41 % до 85 %, то воно матиме змогу домовитися з керівництвом також про надання значної знижки на їх продукцію, що дозволить ще більше підвищити доходи.

Таблиця 3.6 − Порівняння доходів від реалізації продукції ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» до та після впровадження запропонованої системи управління закупівлями

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва постачальника | До впровадження заходів | Після впровадження заходів |
| «MAWI» | BYFAL (ARGOS) | JBG-2 | «MAWI» | BYFAL (ARGOS) | JBG-2 |
| Частка у обсягах закупівель, % | 41 | 33 | 26 | 85 | 9 | 6 |
| Частка у обсягах доходів від реалізації готової продукції, % | 37 | 32 | 31 | 84 | 8 | 8 |
| Доход, від реалізації продукції, грн. | 16330299 | 14045234 | 13878444 | 39612371 | 3992276 | 3880643 |
| Всього, грн.: | 44253977 | 44485290 |

З усього вищезазначеного можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів позитивно вплине на діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», дасть підприємству змогу реалізовувати більші обсяги готової продукції та отримувати більший прибуток, ніж зараз (рис. 3.2).

Рис. 3.2 Обсяги доходів від реалізації готової продукції до та після впровадження заходів

Отже, враховуючи здійснені розрахунки, підприємство повинно переглянути свою політику щодо здійснення закупівель у вказаних постачальників, оскільки на даний момент часу діяльності стосовно закув ель не є досить ефективною та економічно вигідною.

## 3.3 Перспективні напрямки вдосконалення управління закупівлями на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

З метою розробки напрямків вдосконалення відносин з постачальниками, необхідно більш детально проаналізувати основні недоліки, які на сьогодні існують у взаємодії з кожним окремим постачальником. Для цього, перш за все, на основі розрахунків, наведених у попередніх розділах, можна побудувати наглядну діаграму (рис. 3.3).

Рис. 3.3 Оцінка постачальників ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»

Як можна побачити з вищенаведеної діаграми, «MAWI» має досить низький бал за критерієм «умови розрахунків». Для поліпшення даного положення ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» може запропонувати «MAWI» встановити більш вигідні умови розрахунків, а саме розраховуватися за сировину після її отримання або зменшити відсоток передоплати, тому що на даний момент ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» сплачує підприємству «MAWI» 80 % вартості товарів.

Постачальник «BYFAL (ARGOS)» має низький бал за критеріями «стабільність постачань» та «місцезнаходження та транспортування». Для того, щоб поліпшити стабільність постачань обом підприємствам потрібно переглянути умови контракту, в якому зазначити чіткі часові межі, відповідно до яких буде відбуватися постачання. Також потрібно змінити умови транспортування та домовитися щодо оплати транспортування, можливо частково перенести витрати безпосередньо на експортера.

Поряд з цим, постачальник з Російської Федерації Торговий дім «Cryspi», має позитивну характеристику за всіма критеріями вибору постачальника, тому ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» може впевнено співпрацювати з ним, залишаючи ті умови співпраці, котрі визначено укладеним контрактом.

Також у зв'язку з тим, що підходи до формування відносин з постачальниками постійно вдосконалюються та розвиваються, можна запропонувати ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» наступні шляхи розвитку та вдосконалення відносин з постачальниками, спрямовані на збільшення ефективності управління закупівлями.

По-перше, як відомо, на підприємстві використовується єдиний метод оцінки постачальників, а саме оцінка за стандартом. Цей метод звісно дає змогу підприємству швидко та якісно оцінити постачальника, він є досить економічним, але він також не є досить об’єктивним, оскільки не всі показники та критерії вибору постачальника є кількісними. Саме тому, можна запропонувати керівництву підприємства використовувати комплексні методи оцінки постачальників, тобто оцінювати постачальника не тільки якимось одним методом, але відразу декількома, а потім результати всіх проведених оцінок проаналізувати. Це дасть змогу підприємству всебічно оцінити постачальника, беручи до уваги як кількісні показники його діяльності, так і якісні.

По-друге, на підприємстві існують картки обліку постачальників, які містять певні дані щодо кожного з них. Але ці дані мають невеликий обсяг інформації, вони є поверхневими без поглибленого їх вивчення та аналізу. Тому, можна запропонувати створення та впровадження новітньої автоматизованої системи управління постачальниками, на основі якої можна сформувати більш деталізовану базу даних про постачальників. На даний момент існують спеціально розроблені автоматизовані системи, за допомогою яких можна систематизувати дані про постачальників, налагодити швидкість обміну інформацією між підприємством та постачальниками, оцінювати роботу з кожним із них, прискорити процеси взаємодії та співпраці.

По-третє, керівництву підприємства потрібно якомога частіше відвідувати ярмарки та виставки, оскільки це один з найголовніших напрямків пошуку нових постачальників. Відвідування ярмарок та виставок надає можливість слідкувати за новими тенденціями розвитку ринку холодильного обладнання, обирати більш надійних постачальників, котрі відомі високою якістю своєї продукції та новими технологіями її виготовлення.

По-четверте, для того, щоб налагодити збут продукції за меншими витратами, ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» повинно спробувати переглянути умови взаємодії з постачальниками за умов спрощення процедур здійснення розрахунків, транспортування, зниження вартості більшої частини продукції.

Крім того, підприємству необхідно оптимізувати структуру закупівель відповідно до рівня значимості постачальників, тобто збільшити обсяги закупівель сировини у того постачальника, котрий є найбільш вигідним для підприємства, безпосередньо той, який отримав найбільшу оцінку після аналізу всіх існуючих постачальників.

Загалом, реалізація та впровадження всіх наведених пропозицій надасть ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» змогу функціонувати більш продуктивно, тобто обирати найбільш вигідних та якісних постачальників, зменшувати ризик погіршення економічних та партнерських взаємовідносин з постачальниками, зменшувати витрати на закупівлю сировини, знижувати собівартість готової продукції, що може призвести до збільшення конкурентоспроможності підприємства на українському ринку холодильного обладнання в цілому.

# ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи магістра вдалося досягти її мету, а саме дослідити процес формування ефективного механізму організації вибору іноземних постачальників на ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з метою забезпечення його прибутковості, доведення доцільності та ефективності застосування певних інструментів. В роботі за результатами дослідження практики взаємодії ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з іноземними постачальниками виявлено існуючі проблеми та розроблено сукупність заходів щодо їх вирішення.

Для розкриття теми роботи були поставлені наступні завдання:

– визначити сутність управлінської діяльності при організації міжнародних закупівель в діяльності підприємства;

– вивчити принципи і підходи до управління процесами формування відносин з постачальниками;

– ознайомитися з методами обґрунтування доцільності вибору постачальника;

– дослідити стан і тенденції вітчизняного та закордонного ринків холодильного обладнання, де активно функціонує ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.»;

– дослідити напрямки і способи налагодження взаємодії ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з постачальниками;

– оцінити ефективність процесів взаємодії ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з постачальниками;

– визначити основні напрямки оптимізації роботи підприємства з іноземними постачальниками.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра були розглянуті теоретичні аспекти управління процесами формування відносин з іноземними постачальниками, а саме були вивчені принципи та підходи до управління процесами формування відносин з постачальниками, методи оцінки ефективності взаємодії фірм з постачальниками. За результатами виконання першої частини кваліфікаційної роботи, було визначено наступне:

– на даний момент часу підприємства-учасники ринку дійшли висновку, що для збільшення ефективності функціонування на ринку кожного із них, підприємствам потрібно знаходитись у взаємодії, тобто співпрацювати одне з одним;

– між учасниками ринку можуть встановлюватися як опортуністичні відносини, так і партнерські. Кожен з цих типів відносин має свої недоліки та переваги, тому підприємства власноруч обирають той тип відносин, котрий найбільше відповідає їх співпраці та діяльності на ринку;

– відносини з постачальниками формуються залежно від процесу прийняття рішень про необхідність закупівлі сировини чи будь-якої іншої продукції. Цей процес складається з певних етапів, додержання яких дає змогу підприємствам обирати необхідного постачальника;

Для того, щоб проаналізувати чи вигідно взаємодіяти з тим чи іншим постачальником, треба його оцінити, тобто визначити витрати підприємства на закупівлю продукції у певного постачальника та на укладання з ним договору. Для цього використовуються певні методи оцінки постачальників, а саме метод рейтингових оцінок, метод домінуючих характеристик, метод оцінки витрат, метод неформальної оцінки та метод категорій переваг;

За результатами виконання другої частини кваліфікаційної роботи магістра було досліджено ринок холодильного обладнання в Україні і визначено, що він є досить великим та перспективним у своєму розвитку, тенденції його розвитку тісно пов’язані з тенденціями розвитку таких галузей як оптова та роздрібна торгівля, діяльність закладів ресторанного господарства, громадського харчування.

В кваліфікаційній роботі узагальнено перелік основних учасників українського ринку холодильного обладнання, серед яких визначено як вітчизняні, так і іноземні підприємства. Визначено, що останніми роками в Україні підвищився попит на обладнання для холодильних складів. Крім цього, протягом останніх років відбувається зростання рівня світового попиту на комерційне холодильне обладнання, що зумовлено індустріалізацією багатьох країн, що розвиваються, особливо Китаю та Індії.

В другому розділі кваліфікцаійної роботи магістра детально проаналізовано діяльність ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.», яке є активним діячем місцевого ринку професійного холодопостачання, пропонує послуги, починаючи від розробки проекту з нуля, закінчуючи монтажем всього комплексу обладнання, гарантійного та післягарантійного обслуговування. Спеціалізацією ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» є комплексне оснащення холодильним устаткуванням будівельних супермаркетів, продуктових магазинів, ресторанів, кафе, аптек, малих приватних підприємств торгівлі і приватних підприємців в різноманітному дизайні при оптимальному співвідношенні якості і ціни.

Передумовою успішної діяльності ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» на ринку є максимальне врахування всіх можливостей та загроз з боку факторів зовнішнього середовища. Ефективні діяльність зумовлена наявністю таких сильних сторін (відпрацьована технологія залучення споживачів, висока якість і надійність продукції, великий асортимент продукції, імідж підприємства на ринку, висока кваліфікація персоналу).

ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» реалізує активну імпортну політику, воно налагоджує та встановлює відносини зі своїми постачальниками відповідно до стандартів підприємства, котрі розроблені відповідно до специфіки діяльності підприємства. Його основними партнерами, безпосередньо постачальниками, є підприємства з Польщі та Російської Федерації. На кінець 2020 року частка у імпорті ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» основного постачальника з Польщі складала 43 %, двох інших основних постачальників 22 % та 33 %. Ефективність співпраці ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» з кожним із основних постачальників оцінюється на досить високому рівні.

За допомогою використання методу рейтингових оцінок, використовуючи також шкалу оцінки постачальників, розроблену підприємством, було виявлено, що найкращим постачальником для ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» на кінець 2020 року є постачальник з Польщі – «MAWI». Це підприємство за підсумками оцінки отримало бал «4,55» із можливих «5», незважаючи на те, що мало дуже низький бал за критерій «умови розрахунків». Друге місце за важливістю та ефективність співпраці займає інший постачальник з Польщі - «BYFAL (ARGOS)». Це підприємство отримало бал «4,35», хоча кожен з критеріїв був оцінений позитивно. Найменший бал – «3,7» - отримав третій постачальник з Польщі – «JBG-2. На його підсумкову оцінку вплинули низькі бали за критеріями «місцезнаходження та транспортування» та «стабільність постачань».

На основі проведеного дослідження були запропоновані наступні рекомендації щодо вдосконалення управління процесами формування відносин з постачальниками:

– оптимізувати структуру імпорту на підприємстві за рахунок визначення пріоритетного та сукупності резервних постачальників;

– використовувати автоматизовану систему управління постачальниками;

– сформувати більш деталізовану базу даних про постачальників;

– переглянути умови контрактів з постачальниками;

– більш активно відвідувати керівництву ярмарки та виставки, оскільки це найголовніший ресурс пошуку нових постачальників;

– встановити дисконтну систему при здійсненні розрахунків з постачальниками.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Неуров І.В. Форми співпраці «постачальник–покупець». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/36.pdf> (дата звернення 06.06.2021 р.)

2. Закуповувати. Словник української мови ; в 11 томах, 1972. Т. 3. С. 174. URL : <http://sum.in.ua/s/zakupovuvaty> (дата звернення 06.06.2021 р.)

3. Закупка. Словник економічних термінів. Букви Е–І, 2013. URL : <http://epi.cc.ua/zakupka-29348.html> (дата звернення 06.06.2021 р.)

4. Про організаційні заходи щодо функціонування системи державних закупівель : Постанова Кабінету Міністрів України. Постанова № 1469 від 27 вересня 2000 р. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1469-2000-%D0%BF> (дата зваернення 06.06.2021 р.)

5. Костюченко О.М. Державні закупівлі в Україні. Законодавство та практика застосування. *Міністерство юстиції України : офіційний сайт.* – URL : <http://old.minjust.gov.ua/8094> (дата звернення 06.06.2021 р.)

6. Турчак В., Загоруй Н., Вісіцька Н. Сутність та особливості закупівельної роботи в торгівлі. *Перспективные вопросы мировой науки : Интернет-конференция,* 2020. URL : <http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2020/Economics/6_154441.doc.htm> (дата звернення 16.06.2021 р.)

7. Уваров С. А. Логистика снабжения в системе управления цепями поставок. *Логистика и управление цепями поставок*. 2020. № 3. С. 31-37.

8. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Москва : Альпина Паблишерз, 2015. 216 с.

9. Келли Дж.Ф. Закупки с выгодой. Москва : Финансы и статистика, 2016. 96с.

10. Гарелик М.А., Митина Л.А. Организация продажи продовольственных товаров. Москва : Экономика, 2015. 239с.

11. Линдерс М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика. СПб: Полигон, 2014. 768с.

12. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учеб. для вузов. / Ф.Г. Панкратов. – Москва: ИТК "Дашков и К", 2016. – 504с.

13. Суть оптових закупівель, їх види. Планування закупівельної роботи. Організація торгівлі: підручник; 2-ге вид., перероб. та доп. / за редакцією В.В. Апопія. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 616 с. URL : <http://pidruchniki.com/17250611/marketing/sut_optovih_zakupivel_vidi_planuvannya_zakupivelnoyi_roboti#78> (дата звернення 16.06.2021 р.)

14. Williams J. 8 Steps of a Business Organization's Purchasing Process. Chron. URL : <http://smallbusiness.chron.com/8-steps-business-organizations-purchasing-process-2267.html> (дата звернення 16.06.2021 р.)

15. Purchasing Procedures For A Well Run Purchasing Department. *Purchasing&Procurement Center.* URL : <http://www.purchasing-procurement-center.com/purchasing-procedures.html> (дата звернення 18.06.2021 р.)

16. Баскакова М.Ю. Закупівля товарівю. Комерційна діяльність посередницьких підприємств : конспект лекцій. URL : <http://elkniga.info/book_315_glava_18_4.2_Zakup%D1%96vlja_tovar%D1%96v.html> (дата звернення 16.06.2021 р.)

17. Вибір постачальників товарів. Організація торгівлі: підручник; 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 616 с. URL : http://pidruchniki.com/12000213/marketing/vibir\_postachalnikiv\_tovariv#785

18. Отношения «поставщик-потребитель» и цели предприятия. *СтудопедиЯ.* URL : <http://studopedia.org/5-16615.html> (дата звернення 16.06.2021 р.)

19. Апопій В.В., Міщук І,П., Ребицікий В.М. Вибір постачальників товарів. Організація торгівлі: підручник; 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 616 с. URL : <http://westudents.com.ua/glavy/38242-vibr-postachalnikv-tovarv.html> (дата звернення 16.06.2021 р.)

20. Баскакова М.Ю. Комерційні стратегічні рішення оптовиків. Комерційна діяльність посередницьких підприємств : конспект лекцій. URL : <http://elkniga.info/book_315_glava_19_4.3_Komer%D1%81%D1%96jjn%D1%96_strateg%D1%96ch.html> (дата звернення 16.06.2021 р.)

21. Кондратюк Д. М. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації.* 2019. Вип. № 1 (11). С. 74–79. (дата звернення 16.06.2021 р.)

22. Выбор стратегии работы с поставщиком. *STPLAN.RU : стратегическое управление и планирование.* URL : http://www.stplan.ru/articles/abstract/0803231057.htm (дата звернення 16.06.2021 р.)

23. Стратегия работы с поставщиками. *Klinkelberg.* URL : <http://www.klingelnberg.com/ru/snabzhenie/strategija-raboty-s-postavshchikami.html> (дата звернення 16.06.2021 р.)

24. Постачальники та стратегія роботи з ними. *Логістика : проблеми та перспективи.* URL : <http://logistic-info.org.ua/robota-z-postachalnykamy-1.html> (дата звернення 16.06.2021 р.)

25. Критерии выбора поставщика. *Логистика. Транспорт. Консалтинг.* URL : <http://www.uni-car.ru/page_7.php> (дата звернення 16.06.2021 р.)

26. Уразова Н. Выбор и оценка поставщика. *ЭлектроИнфо.* 2019. №1. URL : <http://www.cfin.ru/management/supplier_choice_and_evaluation.html> (дата звернення 16.06.2021 р.)

27. Сергей Озоль. Выбор стратегии работы с поставщиком. *Управление компанией.* 2018. №3. URL : http://www.cfin.ru/management/supply\_strat.shtml

28. Журавель Н.О. Методи вибору постачальників. *Управління розвитком.* 2019. № 1. С. 118–121. URL : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2019_1_50> (дата звернення 16.06.2021 р.)

29. Попова І.В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2010. № 690. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11454/1/72.pdf> (дата звернення 16.06.2021 р.)

30. Нефьодов Л.І., Маркозов Д.О. Математична модель вибору постачальників товарів, об’ємів закупівлі та типів транспортних засобів для доставки товару до дистриб’ютора. *Информационные технологии.* 2019. № 1/2 (55). URL : <http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/vejpt/2019_1_2/html-ru/45_51_ru.htm> (дата звернення 16.06.2021 р.)

31. Метод рейтингових оцінок. *Ефективність підприємства*. URL : <http://revolution.com/marketing/c00019573.html> (дата звернення 23.06.2021 р.)

32. Крикавський Є.В. Обґрунтування вибору постачальників. Логістика. Для економістів : підруч. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. 448 с.  URL : <http://pidruchniki.com/71669/logistika/obgruntuvannya_viboru_postachalnikiv> (дата звернення 23.06.2021 р.)

33. Gage D. The Partnership Charter: How To Start Out Right With Your New Business Partnership (or Fix The One You're In). New York : Basic Books, 2014. 260 p. (дата звернення 23.06.2021 р.)

34. Рынок торгового и промышленного холодильного оборудования/ *Європейські технології обладнання : офіційний сайт.* URL : <http://et-e.com.ua/ru/article/ryinok-torgovogo-i-promyishlennogo-holodilnogo-oborudovaniya> (дата звернення 12.09.2021 р.)

35. Ринок техніки та електроніки 2020: рекордні продажі в «кризовий» рік. *TradeMasterGroup.*URL : <https://trademaster.ua/articles/313285> (дата звернення 12.09.2021 р.)

36. Ринок торгового холодильного устаткування. *Промислове холодильне обладнання : офіційний сайт.* URL : <http://ukrresurs.dp.ua/xolodylne-obladnannya-dlya-torgivli/rynok-torgovogo-xolodylnogo-ustatkuvannya/> (дата звернення 12.09.2021 р.)

37. Рынок торгового холодильного оборудования 2021-2028 гг. *Холодильная индустрия : онлан журнал и каталог.* URL : <https://holodcatalog.ru/news/issledovaniya-rynka/rynok-torgovogo-kholodilnogo-oborudovaniya-2021-2028-gg/> (дата звернення 12.09.2021 р.)

38. Аналіз ринку холодильних агрегатів та станцій в Україні. 2019. *ProConsulting : аналітика ринків, фінансовий консалтинг.* URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-holodilnyh-agregatov-i-stancij-v-ukraine-2019-god> (дата звернення 12.09.2021 р.)

39. Обзор рынка холодильных складов Украины. *Холодильная индустрия: портал холодильного оборудования и компаний.* URL : http://www.holodcatalog.ru/entsiklopedii/kholodilnye-sklady-stroitelstvo/obzor-rynka-kholodilnykh-skladov-ukrainy/(дата звернення 12.09.2021 р.)

40. Рынок торгового холодильного оборудования в Европе. *Холодильная индустрия: портал холодильного оборудования и компаний.* URL : <http://www.holodcatalog.ru/news/company-news/rynok-torgovogo-kholodilnogo-oborudovaniya-v-evrope/> (дата звернення 12.09.2021 р.)

41. Мировой спрос на холодильное оборудование достигнет в 2021 году $36,5 млрд. *Холодильная индустрия: портал холодильного оборудования и компаний.* URL : <http://www.holodcatalog.ru/news/company-news/mirovoy-spros-na-kholodilnoe-oborudovanie-dostignet-v-2021-godu-36-5-mlrd/> (дата звернення 12.09.2021 р.)

42. Приватне підприємство «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.». *Україна сьогодні: каталог провідних підприємств України.* URL : <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/20478/> (дата звернення 19.08.2021 р.)

43. Про компанію. *ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» : офіційний сайт.* URL : <http://www.holod-pelehatij.com.ua/> (дата звернення 19.08.2021 р.)

44. Статут ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.». *ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» : офіційний сайт.* URL : http:// holod-pelehatij. com.ua /documets/%D0%A1%19.pdf(дата звернення 19.08.2021 р.)

45. Продукція та послуги ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.». *ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» : офіційний сайт.* URL : http:// holod-pelehatij. com.ua /products (дата звернення 19.08.2021 р.)

46. Про Митний тариф України : Закон України № 584-VII вiд 19 вересня 2013 року. *QD Professional : офіційний сайт.* URL : <http://qdpro.com.ua/document/56956> (дата звернення 19.09.2021 р.)

47. Річна інформація ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» за 2020 р. *ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» : офіційний сайт.* URL : http:// holod-pelehatij. com.ua/documets/%20%D0%%D1%D1%202014.pdf (дата звернення 19.09.2021 р.)

48. Стандарт ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.». Положення про підрозділи. *ПП «ПЕЛЕХАТИЙ О.М.» : офіційний сайт.* URL : http:// holod-pelehatij. com.ua/documets (дата звернення 19.08.2021 р.)

49. Загальна інформація. *JBG-2 : офіційний сайт.* URL : <https://jbg2.com.ua/product-category/remote/r-counters/> (дата звернення 19.09.2021 р.)

50. Про підприємство. *MAWI-офіційний сайт.* URL : <https://www.mawi-poland.pl/produkty.html> (дата звернення 19.09.2021 р.)

51. Про компанію BYFAL. *BYFAL-офіційний сайт.* URL : <https://byfal.pl> (дата звернення 19.09.2021 р.)