

## ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДНОСИН ВИРОБНИКІВ І ПОСЕРЕДНИКІВ

© Загородній А.Г., Коваль З.О., 2002

**Запропоновано та розглянуто елементи процесу прийняття рішення щодо організації відносин виробників і посередників, а також запропоновано методику економічної оцінки їх співпраці.**

**In the article the process of decision making as to organization of relation between producers and dialers is investigated. The methodic of economic estimation of cooperation between producers and dialers is proposed.**

Невиконання договірних зобов'язань партнерами, зростання неплатежів та заборгованостей за взаєморозрахунками підприємств-контрагентів, недосконале державне регулювання – це реалії сьогоденних взаємин суб'єктів підприємницької діяльності, що виникають в процесі просування продукції (товарів, робіт, послуг) на ринок. Для підвищення ефективності діяльності з реалізації продукції необхідно здійснювати оцінку взаємин виробників і посередників та враховувати характер їх впливу на фінансовий стан виробників.

Залежно від виду господарської діяльності і форм спеціалізації потенційні посередники поділяються на комерційні, фінансові, транспортні, страхові та інші. Незважаючи на те, що принципи вибору ділового партнера приблизно однакові, конкретні методи оцінки організації відносин виробників та посередників істотно відрізняються.

Комерційні посередники сприяють підприємству у просуванні, збуті і розповсюдженні товарів споживачам. Вибираючи комерційного посередника, підприємству-виробнику потрібно оцінити основні завдання своєї діяльності, які знаходять своє відображення в меті. Тому, перш ніж встановлювати ділові партнерські відносини, слід чітко визначити мету цих відносин та пов'язані з нею завдання планування взаємовідносин виробників і посередників (рис. 1). Саме чітке формулювання основної мети співпраці визначає всю подальшу роботу з налагодження зв'язків, оскільки з її визначення починається організація відносин виробників і посередників (рис. 2).

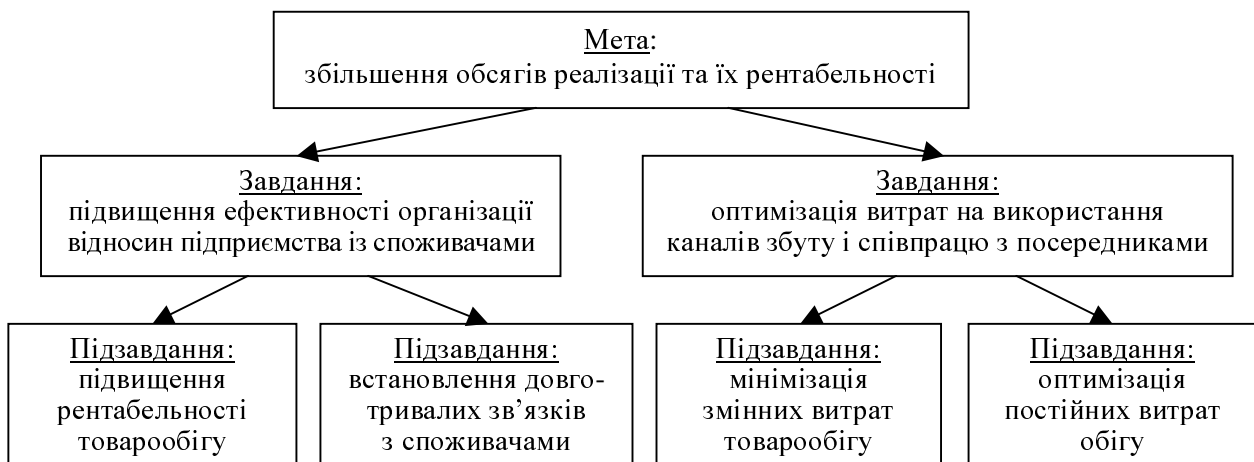


Рис. 1. Ієрархія постановки завдань  
 при плануванні взаємовідносин виробників і посередників



*Рис. 2. Процес прийняття рішення щодо організації відносин виробників і посередників*

При визначенні мети необхідно враховувати форму майбутньої співпраці: співробітництво, тривале партнерство, співпраця на основі програми планування розподілу. Характеристика форм організації взаємозв'язків виробників і посередників міститься у таблиці. Форму співпраці доцільно вибирати, враховуючи такі критерії: витрати (оплата поточної діяльності посередників); контроль фірми за діяльністю посередника і відповідно його контроль за станом ринку; охоплення ринку (можливість доведення продукції до певної кількості споживачів).

### Характеристика форм організації взаємозв'язків виробників і посередників

Форми організації взаємозв'язків виробників і посередників	Характерні особливості форм організації взаємозв'язків виробників і посередників	Використання мотивуючих чинників
Співробітництво	Виробник, неознайомлений з проблемами та інтересами своїх посередників	Більш високі роздрібні знижки, угоди на пільгових умовах, премії, нарахування за спільну рекламу і експонування товарів
Тривале партнерство	Виявлення взаємних інтересів і можливостей	Використання надбавок до загальної суми винагород за покращання ефективності роботи каналу розподілу
Співпраця на основі програми планування розподілу	Виробники створюють відділ планування роботи з посередниками	Відділ намічає комерційні цілі, рівень необхідних товарних запасів, розробляє рекламні кампанії, методи розподілу, плани використання торговельних площ

Співробітництво характеризується невтручанням виробника у діяльність своїх посередників. Посередники самостійно здійснюють торговельні операції, впроваджують заходи стимулювання збуту, обирають канали розповсюдження продукції [6]. Тривале партнерство ґрунтується на взаємному зацікавленні і виробників, і посередників у підвищенні ефективності каналу розподілу, спільному проведенні рекламних кампаній, експонуванні товарів, оперативному обслуговуванні клієнтів. При співпраці на основі програми планування розподілу враховуються взаємні інтереси як виробників, так і посередників. У цьому випадку виробники створюють у своїй структурі відділ планування роботи з посередниками, який займається виявленням потреб своїх партнерів і розробкою програм мотивації посередників [6]. Відділ планує обсяги необхідних товарних запасів, розробляє необхідні заходи стимулювання і розповсюдження, визначає комерційні цілі. Мета програми планування розподілу – переконати усіх учасників каналу розподілу, що саме спільна узгоджена робота кожного з них, – необхідна умова досягнення успіху. Отже, якнайповнішого використання можливостей учасників збутової мережі при організації відносин виробників і посередників можна досягнути, використовуючи програми планування розподілу.

Після визначення основної мети співпраці підприємств-виробників і посередників, на нашу думку, необхідно перейти до попереднього пошуку можливих ділових партнерів-посередників. Попередній пошук комерційних посередників необхідно розпочати з визначення фірмової структури галузі або ринку (сукупність постачальників, посередників та конкурентів, які функціонують на конкретному ринку). З великої кількості організацій, що діють на ринку, потрібно виділити ту їх частину, яка з певних причин може цікавити це підприємство. На другому етапі попереднього пошуку – виявлення домінуючих посередників на ринку – важливо зробити відбір посередників за допомогою таких критеріїв, як показник питомої ваги фірми в обсязі галузевого виробництва товару, масштаби діяльності, фінансовий стан, місце розташування тощо. На наступному етапі критерії вибору необхідно значно конкретизувати і здійснити детальний порівняльний аналіз характеристик і можливостей фірм-партнерів; проаналізувати основні аспекти діяльності передбачуваного партнера: економічний, організаційний, правовий тощо. На останньому етапі попереднього пошуку необхідно оцінити прагнення та можливості посередника співпрацювати з підприємством-виробником.

Інформаційною базою аналізу партнерських відносин є фірмові довідники, публікації фірми (річні звіти, каталоги, проспекти, довідники тощо), матеріали спеціалізованих інформаційних компаній і організацій, довідки банків, матеріали періодики.

Оцінку відносин виробників та посередників доцільно розпочинати з аналізу охоплення ринку посередниками. Для цього визначають ринкову частку посередника. Саме знання ринкової частки посередника дає можливість виробнику сформулювати уявлення про його позицію на ринку, ступінь задоволення загального ринкового попиту, потенційні можливості у сфері маркетингу. Підвищення частки ринку є основним чинником в досягненні позицій лідера на цьому ринку. Частку ринку, яка належить посереднику ( $Ч_{\Pi}$ ), визначають за формулою [1]

$$Ч_{\Pi} = \frac{O_{\Pi}}{O_3}, \quad (1)$$

де  $O_{\Pi}$  – обсяг продажу посередника, грн.;  $O_3$  – обсяг загального ринкового попиту, грн.

На „ринку покупців”, коли, крім конкурентів, ніщо більше не обмежує боротьбу підприємства за ринок, частка товарів в загальному обсязі продажу їх на ринку практично пропорційна маркетинговим зусиллям підприємства. Водночас кошти на маркетинг використовуються з різною ефективністю. Якщо зважати на це, то кількісне значення ринкової частки ( $Ч$ ) підприємства можна визначити за формулою [1]

$$Ч = \frac{E_i \cdot M_i}{\sum_{i=1}^n E \cdot M}, \quad (2)$$

де  $E_i$  – ефективність кожної грошової одиниці, витраченої на маркетинг  $i$ -м посередником, яка знаходиться як відношення результату від впровадження маркетингових заходів до витрат на їх реалізацію, %;  $M_i$  – витрати на маркетинг  $i$ -ого посередника, грн.;  $n$  – кількість організацій-посередників на ринку.

На наступному етапі пропонуємо оцінити потенціал торговельного посередника і його ринкові можливості. При цьому необхідно проаналізувати максимально можливу кількість реалізованої продукції та наданих посередником послуг, його конкурентоспроможність і швидкість реагування на попит. Дати оцінку економічного потенціалу підприємства означає оцінити забезпеченість підприємства трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами та можливість їх ефективного використання. Проаналізувавши літературні джерела [2, 4, 6], пропонуємо визначати коефіцієнт конкурентоспроможності посередника ( $K_{\Pi}$ ) [4]:

$$K_{\Pi} = \frac{Ц_{\Pi i} + T_{\Pi i}}{\sqrt{K_{\Pi i} K_{\Pi i}}} \quad / \quad \frac{Ц + T}{\sqrt{K_{\Pi} K_{\Pi}}}, \quad (3)$$

де  $Ц_{\Pi}$  – нормативна (або запланована) ціна одиниці продукції, грн.;  $T_{\Pi}$  – нормативні (або заплановані) транспортні витрати на одиницю продукції, грн.;  $K_{\Pi}$  – нормативний коефіцієнт якості продукції;  $K_{\Pi i}$  – нормативний (або запланований) коефіцієнт виконання договірних зобов'язань посередником;  $Ц$  – середня ринкова ціна одиниці продукції, грн.;  $T$  – транспортні витрати на одиницю продукції, грн.;  $K$  – коефіцієнт якості продукції;  $K_{\Pi}$  – коефіцієнт виконання договірних зобов'язань посередником.

На ринковій можливості посередника впливають оперативність і гнучкість його стратегії при зміні споживчого попиту на ринку. Коефіцієнт гнучкого реагування посередником на попит ( $K_{ГР}$ ) [4]:

$$K_{ГР} = \frac{T_{\phi}}{T_{Н}}, \quad (4)$$

де  $T_{\phi}$  – фактичний час виконання замовлення, дні, години;  $T_{Н}$  – нормативний (або запланований) час виконання замовлення, дні, години.

При здійсненні оцінки спільної збутової мережі (третій етап), виробник повинен періодично оцінювати роботу посередників за такими показниками, як виконання квоти ринку, підтримання середнього рівня товарних запасів, швидкість доставки товарів споживачам, зберігання товарів, співробітництво у здійсненні програми просування товарів, а також набір послуг, які посередник надає споживачам. Цей етап процесу прийняття рішення щодо організації відносин виробників і посередників пропускається, якщо підприємство-виробник здійснює вибір посередника, а не аналізує існуючі взаємини. Переважно виробник визначає посередникам певні квоти продажу і після закінчення визначеного періоду розсилає зведення з показниками торгової діяльності кожного з них. Наявність розгалуженої збутової мережі, високі темпи товарообігу є певною гарантією ефективного збуту продукції фірми. При цьому враховується чисельність зайнятих, рівень їх компетенції у технічній та комерційній сфері діяльності, динаміка обсягів продажу за останні роки [4].

На наступному етапі необхідно проаналізувати фінансовий стан і репутацію посередника, оскільки саме фінансовий стан підприємства найоб'єктивніше відображає всі аспекти його виробничо-господарської, комерційної діяльності, такі як обсяги реалізації, розміри прибутку, наявність власного капіталу, вартість і стан основних фондів, обігових коштів, структуру коштів, дебіторської і кредиторської заборгованостей. Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням і використанням коштів і джерел їх формування. Критеріями є фінансові коефіцієнти, які дають оцінку:

1) рентабельності. Зокрема оцінюють рентабельність продажу, яка визначається відношенням чистого прибутку до обсягів реалізації продукції, робіт, послуг; рентабельність власного капіталу, яка обчислюється як відношення чистого прибутку до власних коштів; рентабельність активів як відношення прибутку до підсумку аналітичного балансу;

2) фінансової стійкості. Оцінка фінансової стійкості підприємства передбачає об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на його основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності посередника цілям його статутної діяльності. Відповідно до показника забезпечення запасів і витрат власними та запозиченими коштами можна виділити такі типи фінансової стійкості посередника: абсолютна фінансова стійкість (власні оборотні кошти забезпечують запаси і витрати), нормально стійкий фінансовий стан (запаси і витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довготерміновими позиковими джерелами), нестійкий фінансовий стан (запаси і витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довготермінових позикових джерел та короткотермінових кредитів і позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат), кризовий фінансовий стан (запаси і витрати не забезпечуються джерелами їх формування і підприємство опинилося на межі банкрутства). У вітчизняній практиці використовується система показників фінансової стійкості: коефіцієнт фінансової незалежності (співвідношення власних коштів і балансу), коефіцієнт фінансового левериджу і фінансової стабільності;

3) платоспроможності. Вивчається поточна і перспективна платоспроможність. Поточна платоспроможність за звітний період може бути визначена за даними балансу шляхом порівняння суми його платіжних засобів з терміновими зобов'язаннями. Перевищення платіжних засобів над терміновими зобов'язаннями свідчить про платоспроможність підприємства. Для оцінки довготермінової платоспроможності (більше одного року) найважливіше значення мають прибуток і здатність заробити, оскільки саме ці чинники є визначальними для успішної фінансової діяльності підприємства;

4) ліквідності. Для оцінки ліквідності використовують коефіцієнти ліквідності та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт ліквідності визначається як відношення готівки, цінних паперів і дебіторської заборгованості, термін погашення якої ще не настав, до короткотривалої заборгованості. Він показує, яка частина поточних зобов'язань може бути покрита не тільки за рахунок готівки, але й за рахунок очікуваних надходжень за відвантаженою продукцією, виконані роботи або надані послуги. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається як відношення готівки, цінних паперів, які швидко реалізуються, і короткотривалої заборгованості. Він показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена на дату складання балансу або іншу конкретну дату;

5) ефективності управління. Показники оцінки ефективності управління підприємством свідчать про відношення результату діяльності до загального обсягу реалізації. До цієї групи показників належать показники: чистий прибуток на одну грн. обороту, прибуток від реалізації продукції на одну грн. реалізації продукції, загальний прибуток на одну грн. реалізації продукції. Як бачимо, усі ці коефіцієнти показують, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції.

Перед тим, як укладати угоду про взаємні зобов'язання та відносини підприємства-виробника та посередника, необхідно оцінити ризик такої співпраці. Чинник ризику існує через складність і невизначеність зовнішнього середовища підприємства, оскільки практично неможливо визначити та врахувати зміну всіх чинників зовнішнього середовища. При цьому потрібно враховувати об'єктивні чинники, безпосередньо незалежні від фірми (такі, як рівень інфляції та конкуренції, стан економіки та законодавчої бази підприємства, обсяг попиту на товари, рівень купівельної спроможності тощо) і суб'єктивні чинники, які носять констатаційний характер і деякою мірою піддаються впливу (потенціал ресурсів підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства і його товарів, класифікація і досвід роботи комерційних працівників, імідж підприємства). Проте загально визнані теоретичні положення про ризик співпраці на сьогоднішній час практично відсутні, немає чітких рекомендацій щодо шляхів мінімізації такого ризику, а методи його оцінки стосовно тих або інших господарських операцій відповідають досить низькому рівню. Переважно деякі елементи аналізу ризику використовуються, але усі вони опираються тільки на інтуїцію, яка не дає позитивного результату при здійсненні комерційної діяльності і може призвести не тільки до фінансових втрат, але й до зміни довіри до підприємства з боку споживачів, ділових партнерів [5].

Оцінка іміджу ділової співпраці потенційного партнера в різних аспектах виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності. Імідж ділової співпраці можна оцінити за допомогою коефіцієнта обґрунтованості укладених угод, коефіцієнта виконання договірних зобов'язань. Для оцінки обґрунтованості укладених угод можна використовувати коефіцієнт обґрунтованості укладених угод  $K_{O.Y.}$  [1]:

$$K_{o.v.} = \frac{Q_{\phi}}{Q_{\Pi}}, \quad (5)$$

де  $Q_{\phi}$  – фактичний обсяг виконаних угод, грн.;  $Q_{\Pi}$  – плановий обсяг виконаних угод, грн.

Для оцінки виконання договірних зобов'язань можна використовувати коефіцієнт виконання договірних зобов'язань  $K_{д.з.}$  [1]:

$$K_{д.з.} = \frac{Q_0 - Q_H}{Q_0}, \quad (6)$$

де  $Q_0$  – плановий обсяг продукції для укладання угод, грн.;  $Q_H$  – недопоставка продукції за угодами, грн.

На заключному етапі приймається рішення про початок співпраці з посередником, якщо метою оцінки був вибір ділового партнера, або приймається рішення про продовження взаємозв'язку, якщо мета – оцінка надійності та доцільності продовження взаємозв'язків. Після вибору найбільш ефективного каналу розподілу необхідно прийняти рішення про його управління. На цьому етапі важливо повернутися до аналізу форми запланованої або вже існуючої співпраці. Для забезпечення ефективних взаємозв'язків з посередниками існують три підходи: співробітництво, тривале партнерство, програма планування розподілу [5]. При співробітництві застосовують більш високі роздрібні знижки, угоди на пільгових умовах, премії, нарахування за спільну рекламу і демонстрації товарів. Слабкість такого підходу полягає в тому, що виробник не знає проблем та інтересів посередників. При тривалому партнерстві виробники прагнуть встановити зі своїми посередниками зв'язки, які б передбачали виявлення взаємних інтересів і можливостей учасників у сфері маркетингу. Але найбільш ефективним підходом вважається планування розподілу, яке являє собою професійно керовану вертикальну маркетингову систему і враховує інтереси як виробників, так і посередників.

Проте на цьому оцінка організації відносин виробників та посередників не завершується, аналіз доцільності і надійності партнерських відносин необхідно здійснювати систематично.

1. Кобринский Г. Расчет параметров снабжения и сбыта // РИСК. – №1. – 2001. – С. 23 – 28.
2. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: Підручник. – К., 1999. – 384 с.
3. Игнатов Е., Профєва Л. Рейтинговая оценка надежности партнера // Деньги и кредит. – 1992. – №2. – С. 45 – 48.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг. – К., 1998. – 384 с.
5. Германчук А.М. Оцінка факторів комерційного ризику // ДонГАУ МЕНЕДЖЕР. – 1999. – №4(6). – С. 38 – 40.
6. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг. – К., 1994. – 256 с.