

## Література:

1. Сосновый А. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания / А. Сосновый // Московский психологический журнал. – 2004. - № 8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magazine.mospsy.ru>.
2. Зелена М. І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства / М. І. Зелена // Хмельницький національний університет. [Електронний ресурс]– Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>.
3. Орлова В. К., Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал / В. К. Орлова, І. Б. Камінська // Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://econindustry.org>.
4. Прокопенко В. І. Трудове право України / В. І. Прокопенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vuzlib.net>.
5. Законодавча база. Кодекс законів про Працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakony.com.ua>.
6. Бабынина Л. С. Компенсация в пакете / Л. С. Бабынина // Кадровое дело. – 2004. – № 7. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kdelo.ru>.
7. Постанова КМУ від 2 березня 1998 р. № 255 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.legal.com.ua>.

УДК 631.157 : 65.012.34 : 631.11

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*Перебийніс В. І., д.е.н., професор*

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;*

*Собчишин В. М., ст. викладач*

*Полтавська державна аграрна академія*

*Обґрунтовано засади стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив, що враховують динаміку цін на мінеральні добрива впродовж календарного року.*

*Grounded principles of strategic management of mineral fertilizers purchases, which take into account the dynamics of prices of mineral fertilizers during the calendar year.*

**Постановка проблеми.** Через високу вартість мінеральних добрив витрати на їх закупівлю займають одну з найбільших питому вагу в структурі матеріальних витрат на виробництво продукції рослинництва, а отже цей вид матеріально-технічних ресурсів значно впливає на витрати грошових коштів у поставчанні. Зазначене зумовлює необхідність стратегічного підходу до управління закупівлями мінеральних добрив у сільськогосподарських підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню стратегій поставчання, визначенню основних напрямів їх удосконалення присвячені праці М. Джиллінгема, Є. Крикавського, К. Лайсонса, М. Линдерса, І. Неурова, Х. Фирона та ін. Основи стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів викладені нами раніше в [5].

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у висвітленні результатів розробки засад стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив у сільськогосподарських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив, з нашого погляду, має складатися з наступних етапів (табл. 1).

**Процес стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив**

Етап	Підетапи
1. Визначення мети й цілей стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив	1.1. Визначення мети стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив 1.2. Визначення цілей стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив 1.3. Визначення тактичних цілей стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив
2. Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства щодо закупівель мінеральних добрив	2.1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, діагноз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства 2.2. Прогнозування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства 2.3. Уточнення (коригування) мети та цілей стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив
3. Вибір стратегії закупівель мінеральних добрив	3.1. Аналіз існуючих стратегій закупівельної логістики на можливість використання для закупівель мінеральних добрив 3.2. Вибір і обґрунтування стратегії закупівель мінеральних добрив
4. Управління реалізацією стратегії закупівель мінеральних добрив	4.1. Планування реалізації стратегії 4.2. Мотивація реалізації стратегії 4.3. Контроль реалізації стратегії
5. Оцінка результатів стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив	5.1. Оцінка досягнення мети та цілей стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив 5.2. Оцінка ефективності стратегії закупівель мінеральних добрив 5.3. Визначення необхідності коригування стратегії закупівель мінеральних добрив

*Джерело: власна розробка*

На першому етапі стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив визначається його мета й цілі. Очевидно, що нарощувати прибуток у рослинництві за рахунок збільшення врожайності сільськогосподарських культур завдяки закупівлі й внесенню більших обсягів мінеральних добрив можливо лише до досягнення науково-обґрунтованих нормативів внесення останніх. Мінімізуючи витрати на закупку необхідного обсягу мінеральних добрив і їх зберігання, можна забезпечити зростання прибутку підприємства.

Тому за мету стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив доцільно обрати мінімізацію витрат на придбання та зберігання мінеральних добрив. При цьому цілями стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив, на нашу думку, є: задоволення виробничих потреб в азотних, фосфорних і калійних добривах; мінімізація витрат при закупівлі та зберіганні азотних, фосфорних і калійних добрив.

Тактичними цілями стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив, з нашого погляду, є: визначення потреби в азотних, фосфорних і калійних добривах; забезпечення зберігання мінеральних добрив власними складськими площами, мінімізуючи витрати на зберігання; забезпечення зберігання мінеральних добрив на складах інших суб'єктів господарювання, мінімізуючи витрати на зберігання; збільшення обсягів зберігання мінеральних

добрив (враховуючи гарантійний термін зберігання азотних, фосфорних і калійних добрив) через їх закупівлю у період найнижчих цін.

Другий етап стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив передбачає стратегічний аналіз ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. На підетапі 2.1 необхідно проаналізувати внутрішнє й зовнішнє середовище, продіагностувати сильні й слабкі сторони, можливості й загрози підприємства.

Основною перешкодою для збільшення обсягів внесення мінеральних добрив до економічно обґрунтованих норм є високі ціни на мінеральні добрива. Причинами подальшого подорожчання фосфорних і калійних добрив, згідно з [2], є значне зростання попиту й дефіцит пропозиції. Обмежені можливості нарощування потужностей із виробництва фосфорних і калійних добрив через особливості сировинної бази сприяють збереженню дисбалансу між попитом і пропозицією.

Чинниками, що визначають ціни на азотні добрива, є ціни на газ (який є основною сировиною їх виробництва) та співвідношення між введенням нових потужностей із виробництва азотних добрив і зростанням попиту на них [2]. Оскільки ціна імпортованого Україною газу зростає, то причин зниження ціни на азотні добрива, на наш погляд, немає.

Згідно з методичними підходами [1, с. 120], нами розраховано за формулою (1) коефіцієнт нерівномірності цін на окремі види мінеральних добрив (табл. 2), значення якого свідчить про вплив сезонності аграрного виробництва на коливання цін на даний вид ресурсу:

$$K_{\text{нцмд}} = \frac{C_{\text{мдmax}} - C_{\text{мдmin}}}{\bar{C}_{\text{мд}}}, \quad (1)$$

де  $K_{\text{нцмд}}$  – коефіцієнт нерівномірності цін на певний вид мінеральних добрив;

$C_{\text{мдmax}}$ ,  $C_{\text{мдmin}}$ ,  $\bar{C}_{\text{мд}}$  – відповідно максимальна, мінімальна та середньорічна ціна на певний вид мінеральних добрив.

*Таблиця 2*

**Динаміка значень коефіцієнта нерівномірності цін на окремі види мінеральних добрив вітчизняного виробництва**

Мінеральні добрива (в упаковці)	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2010 р. у % до 2008 р.
Аміачна селітра	0,240	0,403	0,285	118,8
Карбамід	0,241	0,293	0,319	132,3
Суперфосфат	0,448	0,301	0,045	10,0
Калімаг-30	0,055	0,185	0	0

*Джерело: розраховано за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України [4]*

З метою економії коштів при закупівлі мінеральних добрив та зменшення диспаритету цін на мінеральні добрива й продукцію рослинництва сільськогосподарські підприємства можуть закуповувати їх про запас у період найнижчих цін і зберігати на власних складах або користуватися послугами зі зберігання інших суб'єктів господарювання.

Підетап 2.2 стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив передбачає здійснення прогнозу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Прогнозовані ціни на основні азотні добрива – аміачну селітру та карбамід – визначено з допомогою моделі Вінтерса, яка дозволяє підвищити точність прогнозу, коли ряд динаміки включає тренд і сезонність коливання [3, с. 188]. Оскільки в помісячній динаміці цін на суперфосфат і калімаг-30 відсутня сезонність коливання, то прогнозування цін на зазначені мінеральні добрива здійснено методом екстраполяції тренду.

Відповідно до проведених нами прогнозів, одночасно зі зростанням потреби в мінеральних добривах зростатиме їх ціна, збільшуватимуться витрати на їх зберігання, збережеться помісячне коливання цін на аміачну селітру та карбамід. Тому визначена мета і поставлені цілі стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив залишаються актуальними й уточнення / коригування (що передбачено підетапом 2.3), на наш погляд, не потребують.

Третій етап стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив передбачає вибір стратегії закупівель мінеральних добрив. На підетапі 3.1 аналізуються стратегії логістики закупок на можливість їх використання для закупівлі мінеральних добрив. Опрацьовані нами стратегії закупівель мінеральних добрив у сільськогосподарських підприємствах подано в табл. 3.

Таблиця 3

### Стратегії закупівель мінеральних добрив

Стратегія	Зміст стратегії
Регіонального джерела постачання	Закупівля мінеральних добрив як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках
Єдиного джерела постачання	Закупівля азотних, фосфорних і калійних добрив у одного постачальника
Модульного джерела постачання	Закупівля азотних, фосфорних і калійних добрив у вигляді тукоsumішей
Визначення обмежувачих факторів та управління ними	Визначення обмежень для закупівель мінеральних добрив (рівень цін на мінеральні добрива, потреба в мінеральних добривах, площа складів для зберігання мінеральних добрив, вартість зберігання мінеральних добрив, гарантійний термін зберігання мінеральних добрив тощо) та управління цими обмеженнями
Обачливості	Закупівля мінеральних добрив для формування їх максимальних запасів. Передбачається постійний контроль за тривалістю зберігання мінеральних добрив із метою недопущення втрати їх агрохімічної придатності через тривале зберігання
Додаткового резерву	Закупівля мінеральних добрив із урахуванням створення їх додаткового резерву на випадок збільшення посівних площ, зміни структури посівів. Передбачається постійний контроль за тривалістю зберігання мінеральних добрив із метою недопущення втрати їх агрохімічної придатності через тривале зберігання
Точно-вчасно	Закупівля та постачання мінеральних добрив у визначений термін їх внесення

Джерело: власна розробка

На підетапі 3.2 здійснюється вибір та обґрунтування стратегії закупівель мінеральних добрив. Із розглянутих у табл. 3 стратегій реалізацію обраної мети й досягнення поставлених цілей стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив, з нашого погляду, може забезпечити стратегія визначення обмежуючих факторів та управління ними.

План реалізації стратегії визначення обмежуючих факторів та управління ними, на нашу думку, має включати: розрахунок потреби в мінеральних добривах; визначення максимально можливих обсягів зберігання мінеральних добрив на власному складі; обґрунтування доцільності зберігання мінеральних добрив на власному складі чи на складах суб'єктів господарювання, що надають послуги зі зберігання мінеральних добрив; планування закупівель мінеральних добрив для мінімізації витрат на закупівлю та зберігання мінеральних добрив (рис. 1).



Рис. 1. Напрями реалізації стратегії визначення обмежуючих факторів та управління ними при закупівлі мінеральних добрив

Джерело: власна розробка

Залежно від наявності складських площ для зберігання мінеральних добрив можна: зберігати мінеральні добрива на власних складах; зберігати

мінеральні добрива на складах суб'єктів господарювання, що надають послуги зі зберігання мінеральних добрив; поєднувати зберігання мінеральних добрив на власних складах із зберіганням на складах суб'єктів господарювання, що надають послуги зі зберігання мінеральних добрив.

Четвертий етап стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив передбачає управління реалізацією стратегії закупівель мінеральних добрив. На підетапі 4.1 розробляється план реалізації обраної стратегії закупівель мінеральних добрив.

При формуванні системи мотивації реалізації стратегії (підетап 4.2) мотивами реалізації стратегії визначення обмежуючих факторів та управління ними можуть бути матеріальні винагороди та додаткові пільги, розглянуті нами при обґрунтуванні основ стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів у [5, с. 352].

Контроль реалізації стратегії визначення обмежуючих факторів та управління ними (підетап 4.3) має включати такі його види щодо закупівель мінеральних добрив: вхідний, поточний і наступний. Реалізацію стратегії визначення обмежуючих факторів та управління ними здійснено шляхом формування моделі мінімізації витрат на придбання та зберігання мінеральних добрив із урахуванням динаміки цін і гарантійного терміну зберігання мінеральних добрив.

Відповідно до п'ятого етапу проводять оцінку результатів стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив. Оскільки реалізована стратегія визначення обмежуючих факторів та управління ними забезпечила виявлення оптимальних періодів і обсягів закупівлі необхідних для задоволення виробничої потреби мінеральних добрив, за яких досягаються мінімальні витрати на їх придбання та зберігання, то можемо зробити висновок про її відповідність поставленій меті й цілям стратегічного управління закупівлями мінеральних добрив. Очевидно, що необхідності коригування стратегії в даному випадку немає.

**Висновки.** Стратегічне управління закупівлями для сільськогосподарських підприємств мінеральних добрив має враховувати: нестабільність цін на них упродовж календарного року залежно від сезонного попиту за відносно стабільної пропозиції на відповідних ринках через значення коефіцієнта нерівномірності цін на мінеральні добрива; прогнозування цін на ресурси за допомогою моделі Вінтерса; формування відповідних стратегій, зокрема, стратегії визначення обмежуючих факторів та управління ними.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо в удосконаленні засад стратегічного управління закупівлями інших видів матеріально-технічних ресурсів.

#### **Література:**

1. Гришко В. В. Енергозбереження в сільському господарстві (економіка, організація, управління) / В. В. Гришко, В. І. Перебийніс, В. М. Рабштина. – Полтава : Друкарня вид-ва «Полтава», 1996. – 280 с.
2. Минеральные удобрения: прогноз мировых цен [Электронный ресурс] / [Академия конъюнктуры промышленных рынков]. – Режим доступа к статье : [http://www.newchemistry.ru/printletter.php?n\\_id=2402](http://www.newchemistry.ru/printletter.php?n_id=2402).

3. Модели и методы теории логистики : учеб. пособ. / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Ю. В. Малевич и др. ; под ред. В. С. Лукинского. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 448 с. : ил.

4. Моніторинг цін мінеральних добрив установлених вітчизняними хімічними підприємствами для сільгоспвиробників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minagro.gov.ua>.

5. Перебийніс В. І. Логістичні стратегії матеріально-технічного постачання підприємств / В. І. Перебийніс, В. М. Собчишин // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. – Полтава : ПДАА. – 2011. – Вип. 3. – Т. 2. – С. 345–353.

УДК 330.322

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

*Петренко І.І., асистент*

*Полтавська державна аграрна академія*

*У статті запропоновано методику оцінки інвестиційної привабливості з урахуванням сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, перспективності, вигідності, ефективності і прийняттого рівня ризику вкладення інвестицій. Виділено складові, що мають пріоритетне значення для інвестора у процесі оцінки інвестиційної привабливості аграрного підприємства.*

*This article presents a methodology of investment attractiveness based combination of external and internal factors influence prospects, profitability, efficiency and an acceptable level of risk investment. Highlight components that are most important to investors in assessing investment attractiveness of the agricultural enterprise.*

**Постановка проблеми.** Сільське господарство є однією з найбільш важливих і пріоритетних галузей народного господарства. Від його розвитку залежать життєвий рівень і добробут населення – рівень та структура споживання продуктів харчування, дохід на одну особу, соціальні умови життя. Необхідною умовою стійкого та ефективного розвитку усіх галузей АПК є наявність достатнього обсягу та оптимальний розподіл інвестицій.

Для аграрної сфери, в силу її значимості та важливості для економіки України, а також специфіки організації процесу виробництва, проблеми підвищення рівня інвестиційної привабливості економіки галузей АПК та підвищення їх економічної ефективності з кожним днем стає все більш актуальною. У зв'язку з цим особливу важливість набувають дослідження сутності процесу економічного регулювання інвестиційної діяльності, розробка заходів щодо її вдосконалення в сільському господарстві в умовах ринку на основі використання програмно-цільового і комплексного підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел [1, 2, 4] виявив зростаючий інтерес до проблем привабливості підприємств, але переважно з точки зору оцінки фінансового стану, вартості підприємства та визначення інтегральних показників оцінки інвестиційної привабливості, агрегованих на основі ряду показників діяльності підприємства.