

Hontareva // Ekonomyka razvytyya. – 2011. – #. 1-57. – S. 5-8.

4. Ryepina I. M. Novitnya klasyfikatsiya aktyviv pidpryyemstva z pozytsiy systemnoho pidkходу / I.M. Ryepina // Visnyk SNU im. V. Dalya. – L: Vyd-vo SNU im. V. Dalya. – 2009. – #. 2. – S. 132.

5. Yakovlyev A. I. Otsinka efektyvnosti novovveden' pry suchasnomu kharakteri ekonomichnykh protsesiv /A.I. Yakovlev // Finansy Ukrayiny. – 2007. – #. 7. – S. 10-22.

6. Yankovyy O. H., Mel'nyk N. V., Yankovyy V. O. Otsinka synerhetychnoho efektu vyrobnycho-finansovykh system na osnovi determinovanykh modeley / O.H. Yankovyy, N.V. Mel'nyk, V.O. Yankovyy // Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo. – 2014. – #. 1. – S. 189-198.

Рецензент: Янковий О.Г., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету

25.05.2017

УДК 658.71

Карпенко Юлія

ПРОЦЕС ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

У статті досліджено процес управління відносинами з постачальниками, що вміщує операції укладання контракту, виконання контракту та оцінки виконання контракту. Запропоновано формалізувати його за допомогою графічних моделей та інформограм. Графічні моделі відбивають логічну послідовність виконання операцій процесу та їх взаємозв'язок, інформограми використовуються для відображення сукупності методів та їх змісту за операціями процесу. З метою попередження ризику укладання договорів із недобросовісними постачальниками, невиконання або неналежного виконання договорів поставки продукції, а також з метою визначення подальших заходів впливу, що можуть бути застосовані до конкретного постачальника, пропонується до впровадження методика

оцінювання належності виконання договорів контрагентами на основі АВС-аналізу.

Ключові слова: процес управління відносинами с постачальниками, графічна модель, інформограма, АВС – аналіз.

Карпенко Юлія

ПРОЦЕСС ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

В статье исследован процесс управления отношениями с поставщиками, содержащий операции заключения контракта, выполнения контракта и оценки выполнения контракта. Предложено формализовать его с помощью графических моделей и информограмм. Графические модели отражают логическую последовательность выполнения операций процесса и их взаимосвязь, информограммы используются для отображения совокупности методов и их содержания по операциям процесса. С целью предупреждения риска заключения договоров с недобросовестными поставщиками, невыполнения или ненадлежащего выполнения договоров поставки продукции, а также с целью определения дальнейших мер воздействия, которые могут быть применены к конкретному поставщику, предлагается к внедрению методика оценки надлежащего исполнения договоров контрагентами на основе АВС-анализа.

Ключевые слова: процесс управления отношениями с поставщиками, графическая модель, информограмма, АВС - анализ.

Карпенко Юлия

OPERATION MANAGEMENT'S PROCESS OF RELATIONS WITH SUPPLIERS

The process of supplier relations' managing is investigated in the article. It consists of such operations: concluding a contract, executing a contract, and evaluating the performance of a contract. It is proposed to formalize it with the help of graphic models and informograms. Graphic models reflect the logical sequence of process operations and their

interrelations. Informograms are used to display a set of methods and their content on the operations of the process. It is proposed to introduce a methodology for assessing the proper performance of contracts by contractors, which based on the ABC analysis. It allows to prevent the risk of contracting with unscrupulous suppliers, failure to fulfil or improper performance of supply contracts, as well as to determine further measures of influence that may be applied to a specific supplier.

Keywords: management process of relations with suppliers, graphic model, informogram, ABC - analysis.

Постановка проблеми. В сучасних умовах ефективність операційної діяльності вітчизняних підприємств залежить від обґрунтованості їх політики в сфері закупівлі сировини та матеріалів. Ситуація ускладнюється тим, що вартість останніх складає приблизно дві треті витрат на виробництво продукції та має стійку тенденцію до зростання. За таких умов підвищується актуальність управління відносинами з постачальниками, що вимагає глибинних досліджень даного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі наведено широкий спектр методів вибору постачальника продукції підприємства. Питання вибору постачальника в процесі інноваційної діяльності розглядаються науковцями Ястремською О.М. та Письмак В.О.[1]. Дослідники Щурова З.С. та Жиров О.Л. пропонують багатокритеріальну оцінку потенційних постачальників із застосуванням методу підтримки прийняття рішень на основі встановлення пріоритетності (рейтингу) альтернатив [2]. Здійснювати вибір постачальника також пропонується: на підставі використання моделі сукупних витрат придбання [3], експертних методів [4], методів оцінки прогностичної економічної ефективності та оптимізації комерційних зв'язків [5]. Крім того, для вітчизняних підприємств сьогодні пропонується прикладне програмне забезпечення (готові програмні рішення), у т.ч. системи управління відносинами с постачальниками (SRM-системи), що, головним чином, спрямовані на оптимізацію закупівельної діяльності підприємства шляхом збирання та аналізу потреб його відділів в закупівлі матеріалів, планування та контролю графіку закупівель, обліку загальних витрат на постачання.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на певні наукові доробки та появу типових програмних продуктів у даному напрямку, поза увагою залишається розробка комплексного підходу щодо роботи з постачальниками, що припускає не тільки здійснення їх вибору та укладення договору, але й постійного контролю його виконання.

Метою статті є формалізація процесу управління відносинами з постачальниками шляхом розробки графічних моделей та інфограм.

Основний матеріал дослідження. Постачальники та їх продукція, як елемент зовнішнього середовища підприємства, істотно впливають на особливості використання його ресурсів і хід виробничого процесу. Поза залежністю від того, який товар надходить на підприємство від постачальника, основою взаємодії з ним є контрактні стосунки, побудовані відповідно до чинного законодавства. Реалізація відносин на правовій основі, що закріплюється контрактом, дозволяє забезпечити надходження товару та захистити економічні інтереси сторін.

Автор [6] надає таку послідовність етапів формування та розвитку відносин з постачальниками: попередня (передконтрактна) оцінка постачальника; проведення конкурсів постачальників (за необхідністю); підготовка необхідної документації та первісна оцінка можливостей постачальника; укладення контракту; коректування умов роботи з постачальником на основі отриманої інформації контролю його діяльності (переоцінка роботи з постачальником); відмова або відновлення стосунків з постачальником.

На наш погляд, таке дроблення процесу взаємодії з постачальником є надмірним. Наведені етапи відображають три основні операції взаємовідносин з постачальником, що відрізняються за суттю, методами, що використовуються на кожній з них та типом планових рішень, що можуть бути прийнятими на кожній операції.

З огляду на вищевказане, за нашою думкою, процес взаємодії підприємства з постачальниками умовно можна поділити на такі операції:

- укладання контракту;
- виконання контракту;
- оцінка виконання контракту (закриття контракту).

Розглянемо їх більш детально. У теперішніх складних умовах будь-яке підприємство піддано негативному впливу з боку постачальників товарів. Так, у своїй діяльності воно часто зіштовхується з випадками шахрайства, неможливості виконання зобов'язань через негативний фінансовий стан, невиконання умов договору, постачанням товару невідповідної якості, а також реалізацією товарів та послуг за ціною, що перевищує звичайні ринкові ціни. Для запобігання виникненню негативних наслідків на операції укладання контракту необхідно здійснити попередню перевірку постачальника на основі сформованої системи критеріїв його вибору, що не тільки спрощує процедуру взаємодії з ним, але й надає можливість зменшити фінансові ризики підприємства. Конкретизувати процес взаємодії з постачальником на операції укладання контракту слід за допомогою відповідної графічної моделі. Остання відбиває логічну послідовність окремих процедур процесу та їх взаємозв'язок [7, с. 20], а також має наочний характер (рис. 1).

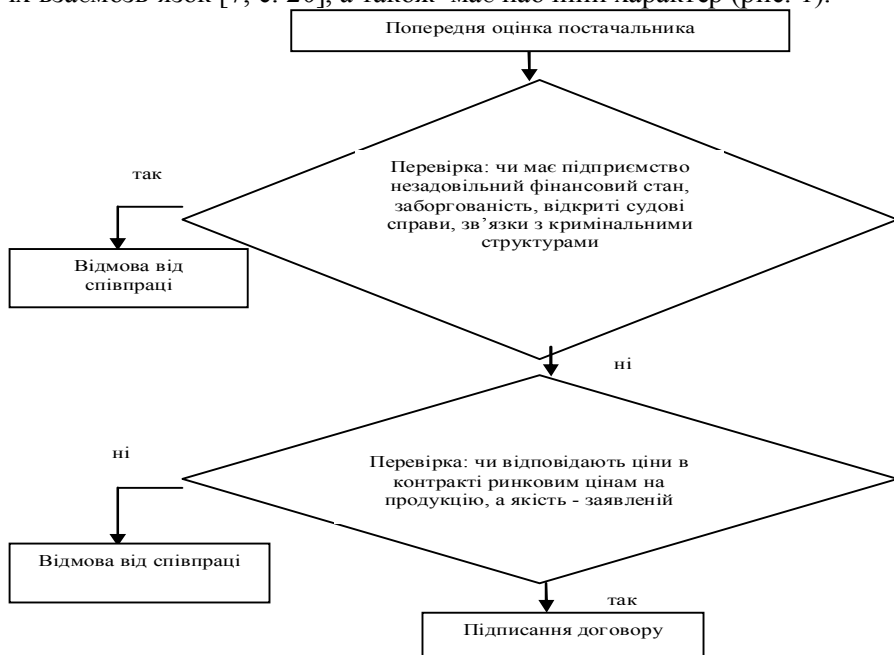


Рис. 1. Графічна модель операції укладання контракту з постачальниками

До виконання процедур процесу залучаються працівники відділу закупівлі, але інформація, на підґрунті якої менеджером з закупівель приймається рішення щодо доцільності укладання контракту з постачальником, надходить з різних відділів (аналітичний відділ, фінансовий відділ, відділ безпеки тощо).

Для відображення сукупності методів та їх змісту за процедурами процесу слід розробити інформограми (табл. 1.). Останні відбивають не тільки методи, використані за операціями, але й установлюють перелік вхідної та вихідної інформації кожної з них [7, с. 21].

Таблиця 1

Інформограма операції укладання контракту з
постачальниками

Процедури	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції
1. Попередня оцінка постачальника	Контракти минулих років, реєстр добросовісних контрагентів, список неблагонадійних постачальників	Перевірка постачальника на наявність у списках добросовісних та неблагонадійних постачальників	Попереднє рішення про можливість співпраці з постачальником	Готові програмні рішення для роботи з базами даних
2. Перевірка: чи має постачальник незадовільний фінансовий стан, заборгованість, відкриті судові справи, зв'язки з кримінальними структурами	Попереднє рішення про можливість співпраці з постачальником	Оцінка рівня фінансового стану підприємства, пошук відкритих судових справ, зв'язків з кримінальними структурами	Проміжне рішення про можливість співпраці з постачальником	Методика оцінки рівня фінансового стану підприємства
3. Перевірка: чи відповідають ціни в контракті ринковим цінам на продукцію, а якість - заявленій	Проміжне рішення про можливість співпраці з постачальником	Порівняння цін контракту та ринкових цін на продукцію, лабораторний аналіз якості продукту	Підписаний контракт або письмова відмова у співпраці	Методи ринкових досліджень, лабораторні методи аналізу якості

У відповідності до табл. 1 перш за все перевіряється список неблагонадійних постачальників, контракти минулих років тощо. Далі з'ясується, чи має постачальник зв'язки з кримінальними структурами, наявність заборгованості або відкриті судові справи. Для цього робітникам підприємства слід встановити зв'язки з правоохоронними органами та прокуратурою. Також вивчається кредитна історія постачальника, тобто: чи має він заборгованості, які не погашено вчасно, чи є до нього претензії у інших контрагентів. Далі здійснюється перевірка на відповідність контрактних цін ринковим, а якості – заявленій. У випадку виявлення невідповідностей, слід перевірити робітників відділу продаж, що готували проєкт контракту.

Діючи відповідно до вказаних процедур укладання контракту з постачальниками підприємство знижує ризик подальшої невиконання угоди контрагентом, зменшуючи свої втрати, у т.ч. за рахунок упущеної вигоди (якщо постачальник відпускає товар за завищеними цінами).

Що стосується операції виконання договору, то її графічну модель та інфограму представлено відповідно на рисунку 2 та в таблиці 2.

У відповідності до рисунку 2 та таблиці 2 робітниками підприємства перевіряється виконання умов контракту постачальником за трьома основними критеріями: якість поставленої продукції, її кількість та дотримання термінів поставок. Всі три критерії приймаємо як однаково важливі. Якщо є порушення будь-якого з критеріїв, постачальник потрапляє до списку контрагентів, відносно кожного з яких буде проведено аналіз значущості допущених порушень умов контракту.

З метою попередження можливих втрат від співробітництва із недобросовісними контрагентами, невиконання або неналежного виконання договорів поставки продукції, а також з метою визначення подальших заходів впливу, що можуть бути застосовані до конкретного постачальника, нами пропонується використати методику оцінювання належності виконання договорів контрагентами на основі АВС-аналізу. Метою використання даної методики є виявлення найбільш "недоброякісних" постачальників попередження укладення договорів із неблагонадійними постачальниками в майбутньому.

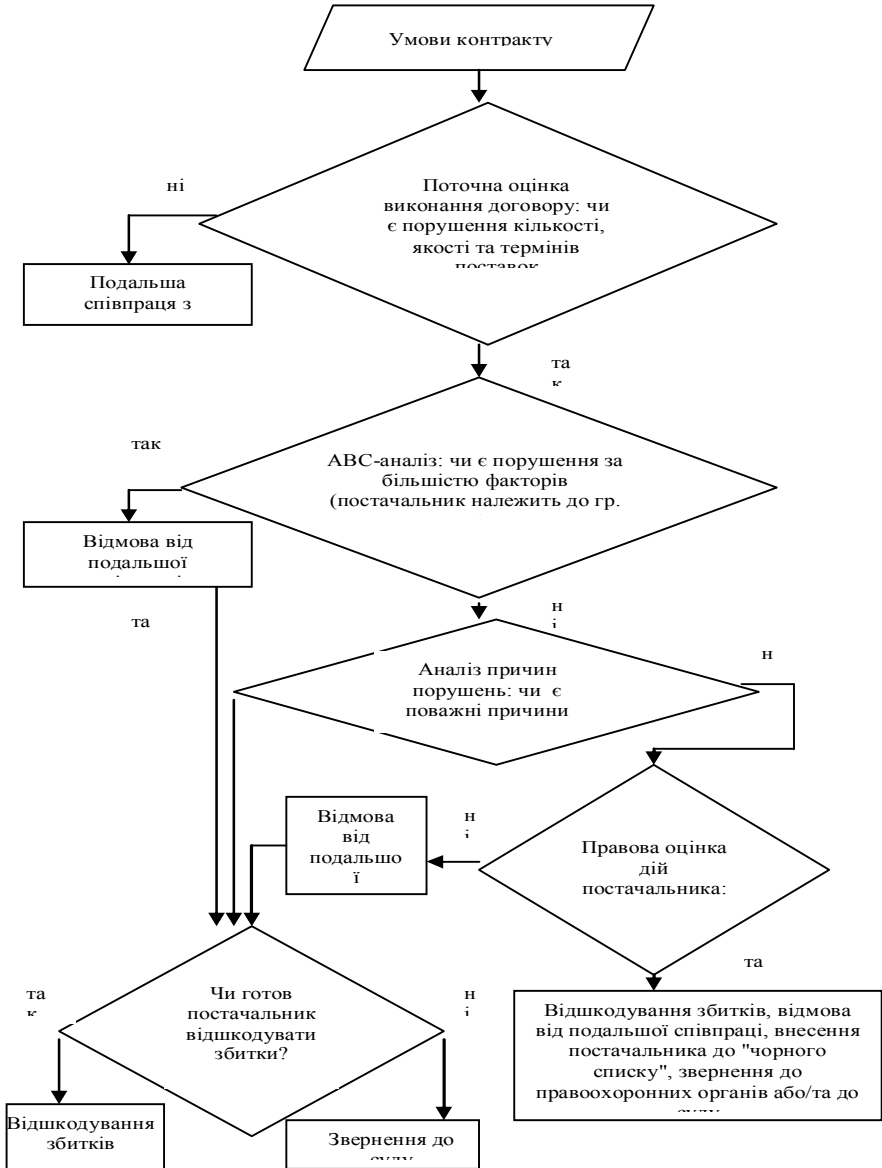


Рис. 2. Графічна модель операції виконання контракту постачальником

Таблиця 2

Інфограма операції виконання контракту постачальником

Процедура	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції
1. Поточна оцінка виконання договору: чи є порушення кількості, якості та термінів поставок	Умови контракту, фактичні дані щодо кількості, якості та термінів поставок	Аналіз відповідності фактичних даних щодо кількості, якості та термінів поставок умовам контракту	Список постачальників, що порушили умови контракту із зазначенням відхилення від запланованих сум	Метод порівняння, Господарський кодекс України
2. ABC-аналіз: чи є порушення за більшістю факторів (постачальник належить до гр. А)	Список постачальників, що порушили умови контракту із зазначенням відхилення від запланованих сум	Накопичення, ранжирування та систематизація інформації щодо постачальників	А, В, С – групи постачальників, рейтинг постачальників	Метод ABC - аналізу
3. Аналіз причин порушень, права оцінка дій постачальника: чи є ознаки шахрайства	А, В, С – групи постачальників, рейтинг постачальників	Правова оцінка дій постачальника робітниками підприємства у відповідності до діючого законодавства України	Рішення щодо розторгнення / перегляду умов контракту, звернення до правоохоронних органів або/та до суду	Кримінальний кодекс України
4. Встановлення порядку відшкодування збитків	Рішення щодо розторгнення / перегляду умов контракту, звернення до правоохоронних органів або/та до суду	Правова оцінка дій постачальника правоохоронними / судовими органами у відповідності до діючого законодавства України	Рішення суду, рішення щодо внесення постачальника до "чорного списку"	Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України

Оцінювати постачальників ми будемо за трьома основними критеріями, що було запропоновано раніше, а саме: дотримання строків поставки; поставка продукції у кількості, визначеній умовами договору; поставка продукції якості, визначеної умовами договору. Окремо слід вказати, що ціна продукції не є визначальним фактором

для вибору постачальника, оскільки для підприємства більш вигідним є не мінімізація цін, а формування довгострокових партнерських відносин з перевіреними постачальниками.

На підставі результатів АВС-аналізу постачальників за названими вище факторами слід скласти рейтинг для встановлення перспектив подальшої роботи з контрагентом. Розрахунки рейтингу постачальників проводяться у відносних показниках, оскільки вказана методика не передбачає визначення розміру шкоди, завданої підприємству невиконанням або неналежним виконанням договору, а тільки оцінку належності виконання контрактів кожним контрагентом.

Для оцінки надійності постачань за критерієм дотримання термінів поставок розраховуємо кількість днів запізнення, що припадає на одну поставку \hat{E}_{ζ} :

$$\hat{E}_{\zeta} = \frac{\check{I}_{\bar{n}}}{\hat{E}_{\bar{\gamma}}} (1)$$

де $\check{I}_{\bar{n}}$ - порушення строків поставок, днів.

$\hat{E}_{\bar{\gamma}}$ - кількість поставок, од.

Отримані результати дають можливість визначити відносні показники середнього запізнення кожного постачальника. Далі розмістимо постачальників у порядку значущості (від найбільшої питомої ваги середнього запізнення) та виконаємо АВС – аналіз за даним фактором. При цьому питома вага групи А складе 65-70%, В – 20-25%, С – 5-15%. Так, в групу А попадуть найменш добросовісні постачальники, які потребують пильної уваги.

Для оцінки надійності постачань за критерієм відповідності якості продукції умовам договору розраховуємо частку продукції неналежної якості у загальному обсязі поставок $\times_{\bar{\gamma}}$:

$$\times_{\bar{\gamma}} = \frac{\check{I}_{i\bar{y}}}{\hat{E}_{i\bar{y}}} \times 100 (2)$$

де $\check{I}_{i\bar{y}}$ – кількість продукції неналежної якості, од.;

$\hat{E}_{i\bar{y}}$ – загальна кількість поставленої продукції, од.

Розміщаємо постачальників у порядку значущості (від найбільшої питомої ваги продукції неналежної якості у загальній кількості продукції) та виконуємо ABC – аналіз за даним фактором.

Для оцінки надійності постачань за критерієм відповідності кількості поставленої продукції умовам укладеного договору, розраховуємо частку недопоставленої продукції у загальному обсязі поставок $\times_{\text{н}}$:

$$\times_{\text{н}} = \frac{\hat{E}_{\text{н}}}{\hat{E}_{\text{т}}} \times 100 \quad (3)$$

де $\hat{E}_{\text{н}}$ – кількість недопоставленої продукції, од.

Також розміщуємо постачальників у порядку значущості (від найбільшої питомої ваги недопоставленої продукції у загальній кількості такої продукції) та виконуємо ABC – аналіз за даним фактором. На підставі отриманих даних проводиться групування постачальників за критерієм недопоставки продукції.

Далі пропонуємо узагальнити результати проведеного нами ABC-аналізу постачальників за трьома факторами: порушення строків поставки продукції, поставки продукції неналежної якості та у недостатній кількості. Результати узагальнення зведемо в таблицю заданої форми (табл.3), де проведемо підсумкове групування постачальників.

Таблиця 3

Показники належності виконання постачальниками умов договору поставки

Постачальник	Класифікація постачальників за критерієм			Результуючий показник добросовісності постачальника (підсумкова група)
	порушення строків поставки	поставки продукції неналежної якості	недопоставки продукції	
1	В	А	А	А
2	А	А	В	
3	А	А	А	
...	В	В	С	В
n	С	С	А	С

Відповідно до отриманого результуючого показника

недобросовісності постачальника рекомендуються наступні заходи:

- для постачальників групи А: оскільки дані контрагенти порушують умови договору відразу за кількома факторами, то підприємство розриває контракт та припиняє співробітництво. Крім того, підприємство залишає за собою право на пред'явлення претензій з приводу невиконання умов договору та отримання компенсації;

- для постачальників групи В: відносно даних контрагентів проводиться перевірка на предмет виявлення причин невиконання домовленостей. У разі виявлення поважних причин, постачальнику надають змогу відшкодувати збитки та продовжити співпрацю, але надсилають у письмовому вигляді попередження про можливість припинення співробітництва. Такі постачальники знаходяться у зоні посиленого контролю робітників служби безпеки підприємства.

- для постачальників групи С: оскільки вони в цілому дотримуються умов договору, у якості превентивної міри їм проводять роз'яснення щодо можливих наслідків невиконання домовленостей.

Якщо не виявлено порушень умов контракту постачальником, його слід внести до реєстру схвалених контрагентів. Якщо виявлені порушення, слід провести аналіз їх причин. Наявність поважної причини та готовність постачальника відшкодувати збитки не вимагає розірвання контракту, а дає можливість перегляду його деяких умов. Відсутність поважної причини веде до розірвання договору.

Якщо постачальник відмовляється відшкодувати збитки підприємству, воно залишає за собою право звернутися до суду, а також припиняє дію договору. Наявність ознак шахрайства веде до моментальної відмови від подальшої співпраці, внесення постачальника до "чорного списку", звернення до правоохоронних органів або/та до суду та відшкодування збитків.

Останньою операцією процесу взаємодії підприємства з постачальниками є оцінка виконання контракту (закриття контракту). Персоналом підприємства здійснюється остаточна перевірка виконання умов договору. Якщо умови договору виконано, постачальника заносять до бази (реєстру) добросовісних контрагентів (див. рис. 3, табл. 4). На підставі остаточної перевірки виконання умов контракту підприємство має змогу постійно поповнювати список

неблагонадійних постачальників та реєстр добросовісних контрагентів, а також в майбутньому мати підґрунтя для прийняття рішення щодо надання (відмови) попередньої оплати за товар. Далі необхідно перевірити наявність збитків за контрактом та факту їх відшкодування. Якщо збитки відшкодовано, то за умов незначних порушень контрагент може розраховувати на подальшу співпрацю.

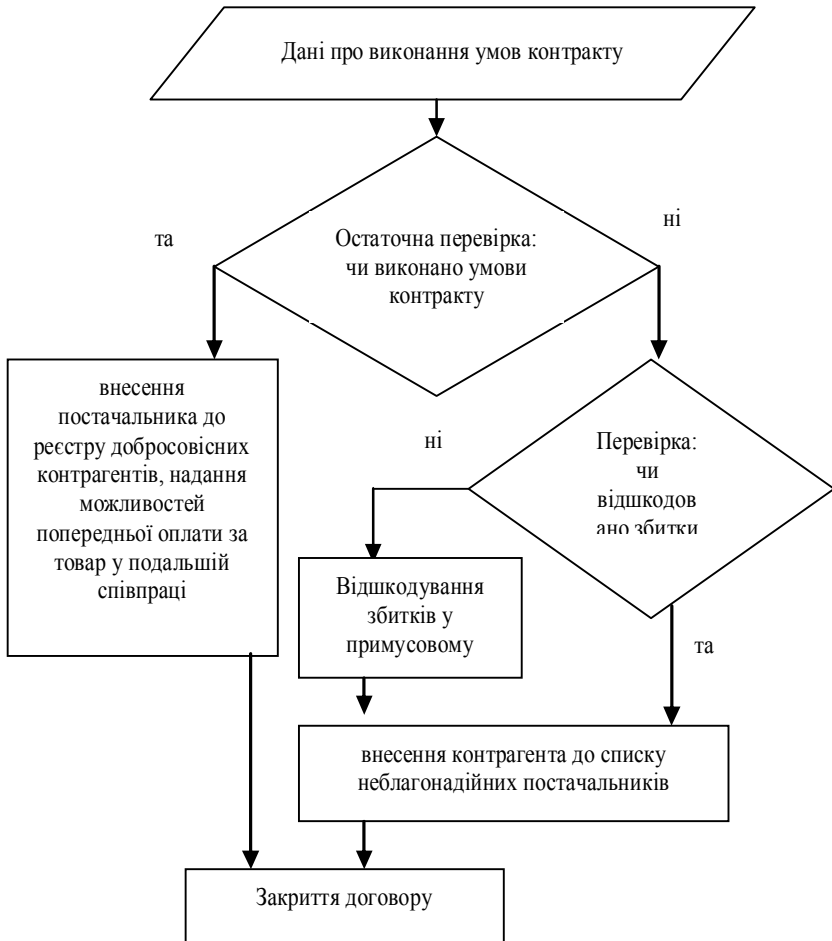


Рис. 3. Графічна модель операції оцінки виконання контракту (закриття контракту)

Таблиця 4

Інфограма операції оцінки виконання контракту (закрыття контракту)

Процедури	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції
1. Остаточна перевірка: чи виконано умови контракту	Умови контракту, остаточні фактичні дані щодо кількості, якості та термінів поставок	Аналіз відповідності остаточних фактичних даних щодо кількості, якості та термінів поставок умовам контракту	Внесення контрагента до списку неблагонадійних постачальників або реєстру добросовісних контрагентів	Метод порівняння, Господарський кодекс України
2. Перевірка наявності збитків за контрактом та їх відшкодування	Внесення контрагента до списку неблагонадійних постачальників або реєстру добросовісних контрагентів	Правова оцінка дій постачальника робітниками підприємства у відповідності до діючого законодавства України	Рішення щодо відшкодування збитків у примусовому порядку	Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України

Якщо збитки не відшкодовано, підприємство звертається до відповідних органів для примусового їх відшкодування. Затягувати виконання даного етапу не слід, оскільки зростає ризик виникнення безнадійної дебіторської заборгованості. Контрагента також заноситься до списку неблагонадійних постачальників. Договір закривається.

Висновок. В рамках проведеного нами дослідження формалізовано процес відносин з постачальниками шляхом розробки графічних моделей та інфограм. Останні можуть виступати підґрунтям для прийняття рішень робітниками відділу постачання щодо припинення співробітництва з постачальниками, які не можуть забезпечити належне виконання договору, пред'явлення їм претензій щодо відшкодування збитків, завданих неналежним виконанням умов договору, пошуку та залучення альтернативних постачальників продукції. Перспективою подальших досліджень може виступити

адаптація запропонованих графічних моделей та інформограм до умов діяльності підприємств різних галузей із розширенням переліку критеріїв, що є підґрунтям для вибору постачальників.

Література

1. Ястремська О.М., Письмак В.О. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності / О.М. Ястремська, В.О. Письмак // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 131-138.

2. Щурова З.С., Жиров О.Л. Автоматизація багатокритеріального вибору потенційного постачальника // З. С. Щурова, О. Л. Жиров // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 568-575.

3. Шот А.П. Логістичні рішення у виборі постачальника / А.П. Шот // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – №594. – С. 351-356.

4. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємства / Д.М. Кондратюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – №1. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_53

5. Черепов В. Вибір постачальників товарів торговельним підприємством / В. Черепов // Товари і ринки. – 2012. – №1. – С. 23-29.

6. Телетов О.С. Концептуальні засади застосування партнерського маркетингу на промисловому підприємстві / О.С. Телетов // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – №1. – 2008. – С. 4-8.

7. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко. – Одеса: ОНЕУ, 2012. – 209 с.

1. Yastrems'ka O.M., Pys'mak V.O. Osoblyvosti ukhvalennya rishen' pro zakupivlyu ta vybir postachal'nyka v protsesi innovatsiynoyi diyal'nosti / O.M. Yastrems'ka, V.O. Pys'mak // Marketynh i menedzhment innovatsiy. – 2012. – # 2. – S. 131-138.

2. Shchurova Z.S., Zhyrov O.L. Avtomatyzatsiya bahatokryterial'noho vyboru potentsiynoho postachal'nyka // Z. S.

Shchurova, O. L. Zhyrov // Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivivs'kyu politekhnichnyy instytut». – 2016. – # 13. – S. 568-575.

3. Shot A.P. Lohistychni rishennya u vybori postachal'nyka / A.P. Shot // Visnyk natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika». – 2007. – #594. – S. 351-356.

4. Optymal'nyy postachal'nyk yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpryyemstva /D.M. Kondratyuk // Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi. – 2014. – #1. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_53

5. Cherepov V. Vybir postachal'nykiv tovariv torhovel'nyim pidpryyemstvom / V. Cherepov // Tovary i rynky. – 2012. – #1. – S. 23-29.

6. Teletov O.S. Kontseptual'ni zasady zastosuvannya partners'koho marketynhu na promyslovomu pidpryyemstvi / O.S. Teletov // Visnyk SumDU. Seriya Ekonomika. – #1. – 2008. – S. 4-8.

7. Kuznetsova I.O., Karpenko Yu.V. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv: strukturnyy aspekt: monohrafiya / I.O. Kuznetsova, Yu.V. Karpenko. – Odesa: ONEU, 2012. – 209 s.

Рецензент: Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Одеського національного економічного університету

3.05.2017

УДК 330.1

Кузнецова Інна, Балабаш Ольга

ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ, ЯК СТАДІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті розглянуто процедуру оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано доцільність побудови дискримінантної моделі з метою проведення