

of Banking after the Year 2000 in the World and in the Czech Republic (Volume XI Finance and Banking). Karvina: Silesian University, 2007, str. 558 – 571. 10. Duenwald Ch., Gueorgiev N., Schaechter A., How Much of a Good Thing? Booms in Transition Economies: The Cases of Bulgaria, Romania, and Ukraine, IMF Working Paper No. 05/128, International Monetary Fund, Washington D.C. 11. Elborgh-Woytek K., Lewis M., Privatization in Ukraine: Challenges of Assessment and Coverage in Fund Conditionality, IMF Policy Discussion Paper, PDP/02/7, International Monetary Fund, Washington D.C. May 2002.

УДК 658.8

І.В. Неуров

Львівський інститут Сухопутних військ Національного університету “Львівська політехніка”

ФОРМИ СПІВПРАЦІ “ПОСТАЧАЛЬНИК–ПОКУПЕЦЬ”

© Неуров І.В., 2008

Розглядається еволюція функції закупівель та роль цієї функції в управлінні промисловим підприємством. Досліджено сучасні тренди розвитку логістики закупівель на промисловому підприємстві, яке інтегроване у ланцюг поставок. Досліджуються чинники, які впливають на закупівлі в ланцюгу поставок. Розглядаються можливі форми співпраці з постачальником у сфері закупівлі, оцінюються їхні сильні та слабкі сторони.

Ключові слова: функція закупівель, форми співпраці «постачальник-покупець», кооперація з постачальником, аутсорсинг, ринкова сила постачальника.

The evolution of function of purchases is examined in the article. The author investigated the modern logistic trends of purchases development on an industrial enterprise which is integrated in the supply chain. Factors which influence on a purchase in an enterprise are analysed. The possible forms of collaboration are examined with a supplier in the field of purchase, estimated them strong and weak parties.

Keywords: a function of purchases, form of collaboration «supplier-buyer», co-operation with a supplier, outsourcing, market force of supplier.

Постановка проблеми

Сучасна економіка вимагає від підприємств безперервного пристосовування до змін, які відбуваються в оточенні. Сміливо можна стверджувати, що сьогодні «єдиною постійною є змінна». Закінчився певний етап господарського буму і планування на багато років, яке спостерігалось ще до кінця 80-х років ХХ сторіччя на Північноамериканському континенті і в Західній Європі. Сьогодні стратегічне планування – це вже не багаторічне бачення розвитку, здобування нових ринків і вдала реалізація цих цілей, але часто гостра конкурентна боротьба і короткострокові стратегії, орієнтовані на «виживання». Привабливі ефекти розвитку фірм – від малих сімейних магазинчиків до підприємств з міжнародним діапазоном (наприклад, Wal-Mart) – сьогодні є майже неможливими для здійснення. Ринок вже часто є насиченим і важко знайти нішу чи відрізнитися чимось інноваційним серед конкурентів. Потреба зниження витрат змушує підприємства до пошуку джерел заощаджень, наприклад, через доручення функцій зовнішнім кооперантам, зовнішнє перенесення виробництва на Далекий Схід чи також відмову від цих сфер діяльності і спробу зосередження на найважливіших завданнях – ключових компетенціях.

Діяльність, яка полягає у здійсненні закупівель, є комплексною, оскільки пов'язана як з функціональними видами діяльності на підприємстві, які утворюють ланцюг вартості, так із зовнішнім оточенням, наприклад, із постачальниками, які можуть впливати на здобуття стійкої конкурентної переваги на ринку. Цей вплив постачальників не обмежується зниженням витрат чи якості придбаних матеріалів, а може полягати у можливості формування доткової цінності для клієнтів у ланцюгу поставок. Враховуючи істотний вплив закупівельної діяльності підприємства на

формування конкурентних переваг та здобуття позицій на ринку, позитивний досвід функціонування зарубіжних компаній, насамперед японських, у сфері закупівельної діяльності та логістики постачання, потребує ґрунтовних досліджень та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед зарубіжних наукових авторитетів, які займаються тематикою управління закупівлями (серед них *Х. Фирон і М. Ліндерс [4]*, *Р.М. Мончка [8]*, *А. Ван Веле [2]*, *М. Дей*) триває дискусія, в якому напрямку прямує еволюція функції закупівель в організаціях, а також з чого виникають різниці в підході до управління закупівлями у багатьох корпораціях. З цих дискусій виникає теза, що функція закупівель в корпораціях (насамперед, в економіках розвинутих країн) еволюціонувала від транзакційної моделі (названої також реактивною) до інтегрованої моделі (так званої проактивної). Такий підхід спирається на твердження, що можна визначити ідеальний цільовий етап розвитку, до якого природно еволюціонує функція закупівель.

На необхідність співпраці з контрагентами ринку, зокрема постачальниками, наголошують як фахівці з маркетингу, серед яких Н.І. Чухрай, Н.І. Хтей, Р. Патора [12], А.Г. Загородній і З.О. Коваль [13], так і спеціалісти з логістики, серед яких Є.В. Крикавський [3]. Водночас треба відзначити недостатність теоретичних напрацювань щодо розкриття еволюції функції закупівель на промисловому підприємстві та ідентифікації сучасної ролі закупівельної діяльності. Подальших досліджень потребують питання вибору оптимальної форми співпраці з постачальниками з огляду на пріоритети в закупівельній діяльності. Ці проблеми зумовлюють актуальність вибору теми дослідження, визначення його мети і завдання.

Постановка цілей

Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем закупівельної діяльності в сучасних умовах, зокрема у сфері співпраці з постачальником, зумовлює постановку таких цілей:

- систематизувати етапи еволюції функції закупівель на промисловому підприємстві: від транзакційних відносин з постачальниками до закупівельної діяльності у ланцюгу поставок;
- окреслити найважливіші чинники, що впливають на закупівельну діяльність підприємства;
- виявити можливі форми співпраці підприємства з постачальниками; оцінити сильні та слабкі сторони цих форм.

Виклад основного матеріалу

Функція закупівель відіграє на сучасному етапі розвитку економіки значно більшу роль, ніж колись. Закупівельну діяльність на підприємстві почали сприймати не тільки крізь призму часу поставок і доступності товарів на складі, але як істотний чинник, який впливає на дохідність всього підприємства як в аспекті витрат, так і щодо задоволення клієнта (вплив широко трактованих витрат постачання на ціну для покупця).

У кінці 70-х років у 80-ті роки ХХ сторіччя паливно-енергетичні кризи у високорозвинених державах спричинили багато змін в розбудові організаційних структур, формуванні величини підприємств і підходу до питань закупівель матеріалів. Ці зміни систематизовано у табл. 1.

Представлені у табл. 1 аргументи дають змогу порівняти традиційну і сучасну моделі закупівельної діяльності з поясненням існуючого стану справ «трендів» – спроб формування певних тенденцій. Проте, аналізуючи явища, які відбуваються сьогодні в сфері закупівель і цілих ланцюгів поставок, можна зазначити, що деякі «традиційні» принципи все ще функціонують, а «нові» не виправдовують себе, особливо у сфері формування стосунків з постачальниками.

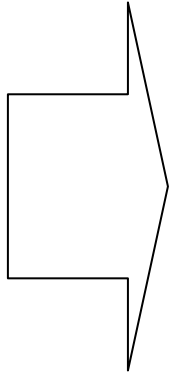
Своєю чергою, у табл. 2 показано еволюцію в підході до закупівельної діяльності, яку можна розглядати в категорії явища як загальносвітового, так і такого, що відбувається на конкретному підприємстві.

Підприємства, особливо в промислових країнах, купують значно більше компонентів і послуг від зовнішніх постачальників, ніж раніше. Згідно з оцінками журналу *Purchasing*, у 2002 році 100 найбільших американських виробників витратило з кожного долара доходу від продажу 48 центів на покупку компонентів і матеріалів, тоді як в 1996 році – 43 центи [9, с. 25]. Виробник кінцевого виробу все частіше розвиває взаємні стосунки з постачальником або кооперантом, сподіваючись,

що той знижуватиме ціни, покращуватиме якість, а також впроваджуватиме інноваційні процеси і продукти швидше, ніж постачальник конкурента.

Таблиця 1

Традиційний і сучасний підходи до функції закупівель

Вчора		Сьогодні
<ul style="list-style-type: none"> • виробництво усіх частин силами підприємства; • широкий, внутрішній процес ноу-хау і НДДКР; • закупівля окремих частин і компонентів; • пошук найдешевших, випадкових постачальників та їх часта зміна • максимально можлива кількість джерел постачання; • стосунки з постачальниками на засаді «виграв–програв»; • часткове трактування функції постачання 		<ul style="list-style-type: none"> • концентрація на ключових сферах • комплексні закупівлі; • закупівля комплектних систем і цілих модулів; • цілісне трактування витрат ; • універсальне постачання ; • довгострокове партнерство з відібраними постачальниками; • стосунки з постачальниками на засаді «виграв–виграв»; • стратегічні альянси з постачальниками; • раннє залучення постачальників до інноваційної діяльності.

Джерело: власна розробка на підставі: [3; 4; 5].

Таблиця 2

Етапи розвитку функції закупівель – можливості і значення

Етапи розвитку	Можливості	Значення для підприємства
Етап I - виникнення	функція закупівель не становить спаяної сукупності	неістотне
Етап II - усвідомлення	отримання економії	адміністративна досконалість: невеликі заощадження в результаті консолідації – від 2% до 5%
Етап III - розвиток	контроль і розвиток можливостей у сфері встановлення цін і ведення переговорів, які стосуються закупівель	зниження витрат від 5% до 10%
Етап IV - зрілість	використання принципу 80/20, залучення спеціалістів із закупівель, зниження витрат, початок управління базою постачальників	зниження витрат від 10% до 20%, витрат закупівлі від 1% до 10%
Етап V - розвиток	сильний, централізований контроль, управління ланцюгом поставок	зниження витрат на 25%, врахування будь-яких витрат, пов'язаних з володінням купленими предметами, розвиток закупівельних практик, отримання засобів у глобальному масштабі, зростання витрат управління ланцюгом поставок і закупівлі

Джерело: [5, с. 25].

На діапазон, форму і значення постачання для підприємства впливає багато чинників. Найважливіші з них – це розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій закупівлі товарів і послуг, «худе» постачання, а також вплив чинника часу.

Електронна торгівля й електронні біржі – закупівлі електронним шляхом можуть через кілька років призвести до значного спрощення залучення запасів, вилучення функції закупівель або до її часткового виключення з підприємства. Так найчастіше купують стандартизовану й однорідну сировину, пропоновану багатьма постачальниками. Прикладом може бути великий концерн в автомобільній галузі, діючий на терені Польщі. Цей виробник раз на тиждень організує електронні торги для постачальників алюмінію (використовуваного при виробництві важливих елементів готового продукту). Торги організуються завжди о визначеній годині, в один день тижня і тривають 60 хвилин. За цей час постачальники складають пропозиції, бачучи одночасно ціни,

пропоновані іншими суб'єктами, але не маючи інформації про конкурентів під час торгів (який постачальник запропонував яку ціну). Через годину приймається пропозиція постачальника, який декларує найкорисніші ціни.

«Худе» постачання – сутність концепції «схуднення» підприємств розкривається в японському визначенні *muda*, що означає втрату або яку-небудь діяльність людини, яка не створює доданої вартості, поглинає запаси, наприклад, виробництво бракованої продукції, непотрібні етапи якогось процесу, безцільні переміщення працівників або матеріалів, втрачений час на переналагодження технологічних ліній і поставки матеріалів, а також неекономічні запаси. Мислення в категоріях «схуднення» – це просто роблення більше за менші кошти [5, с. 27].

Вплив чинника часу означає, що життєві цикли товарів стають все коротшими. Виробничий процес на практиці починається від входження сировини/напівпродукту до складу, а часто вже в момент прийняття рішення про виробничі плани. Функція чіткого і швидкого постачання стає дуже істотною. Дистрибутори і споживачі вимагають вчасних поставок і швидкої реакції на зміни потреб клієнтів. Клієнти без затримок сягають по продукт конкурентів, якщо первинно вибраний (субституційний) продукт не з'явився вчасно. Підприємства, отже, змушені впроваджувати часові стратегії, оскільки вичерпалися інші (простіші) методи досягнення конкурентної переваги і росте тиск споживачів відносно високої якості, доступних цін, а також швидкої доставки товарів і послуг [7, с. 41].

До інших, не менш важливих чинників, які впливають на постачання, належать: глобалізація, аутсорсинг, стосунки з постачальниками, виступаючі ринкові сили, а також сучасні концепції співпраці з постачальниками.

Однак треба визнати, що сьогодні важко знайти підприємство, яке власними засобами і у межах однієї організації є в стані виробляти товари від фази сировини (наприклад, руда металу) до фази кінцевого продукту (наприклад, автомобіль). Виникає це із згаданих раніше перетворень і популярного явища, званого аутсорсингом. Визначаючи аутсорсинг і пояснюючи його сутність, варто зауважити, що рішення про аутсорсинг є вирішенням дилеми «виготовити чи купити» (англ. – «*make or buy*»). Рішення цього виду полягає у порівнянні витрат виготовлення даного компонента або реалізації даної послуги у власній сфері з витратою закупівлі цього компонента або надання даної послуги постачальником ззовні. Рішення про отримання потрібної підприємству послуги ззовні є просто вибором варіанта «купити». Однак, оскільки підприємство завжди має альтернативу у формі варіанта «виготовити», повинні існувати передумови, які переконують на користь аутсорсингу. Аутсорсинг як стосунок виникає, коли є можливість (враховуючи засоби підприємства) інтегрування назад функції, дорученої постачальнику або також виконуваної постачальником.

У літературі зустрічається поняття «капітальний аутсорсинг» – створення дочірніх спілок, а також «контрактний аутсорсинг», який, своєю чергою, може набувати різних форм, зокрема:

- доручення функцій, яке полягає у дорученні зовнішнім господарським суб'єктам функції, не пов'язаної тісно з головним доменом діяльності підприємства; може ґрунтуватися як на довгостроковій умові, так і на нерегулярній співпраці; до таких процедур можемо зарахувати, наприклад, обслуговування заводських їдалень, прибирання, охорону, прості бухгалтерські процедури, рекламні кампанії тощо;

- аутсорсинг послуг – у цій ситуації підприємство доручає важливі процеси, які мають істотне значення для домену діяльності; це є важливе рішення, яке у випадку невдачі може впливати на багато економічних показників підприємства; однак за положенням має принести ефект синергії, який виникає з розвантаження підприємства від певних завдань і перенесення тягара відповідальності на постачальника.

На цьому етапі варто замислитися, які аргументи сприяють прийняттю рішення у сфері *make or buy* (табл. 3).

Попри всі позитиви аутсорсингу, це рішення може мати багато негативних наслідків, спричиняючи перешкоди у функціонуванні одержувача послуги. Через дуже міцні зв'язки між учасниками сучасного ланцюга поставок негативні наслідки прийнятого його учасником рішення про аутсорсинг можуть вплинути опосередковано також на інших членів ланцюга, що у кінцевому

результаті може призвести до його дестабілізації і втрати конкурентної переваги. У зв'язку з вищенаведеним як перед, так і після прийняття рішення про аутсорсинг у сфері логістики надавач послуг повинен аналізувати потенційні загрози і проблеми, які виникають внаслідок застосування такого рішення з власної перспективи і з перспективи ланцюга поставок, в якому він бере участь. Управління ризиком, пов'язаним з аутсорсингом, що ґрунтується на результатах такого аналізу, дасть змогу уникнути проблем або принаймні пом'якшити їх наслідки через розроблення відповідних процедур поведінки.

Таблиця 3

Аргументи, які стосуються рішення *make or buy*

Аргументи за реалізацію діяльності всередині фірми – початок або продовження (<i>make</i>)	Аргументи за закупівлю послуг від спеціалізованих суб'єктів – передачу існуючої або планованої функції (<i>buy</i>)
Основні аргументи	
<ul style="list-style-type: none"> • Необхідність захисту таємниці власної діяльності • Відсутність пропозиції послуг ззовні • Якісні, термінові та інші вимоги, неможливі для задоволення назовні 	<ul style="list-style-type: none"> • Вищий рівень вмінь зовнішніх суб'єктів у сфері аналізованої діяльності • Відсутність доступу до ноу-хау, бар'єри входження • Якісні, термінові та інші вимоги, неможливі для виконання всередині фірми • Витрати економії масштабу
Економічні аргументи	
<ul style="list-style-type: none"> • Витрати • Рентабельність • Менший ризик діяльності 	
Додаткові аргументи	
<ul style="list-style-type: none"> • Престиж 	

Джерело: власна розробка на підставі: [6, с. 117].

Сучасні форми співпраці між підприємствами містяться між двома крайніми варіантами: кооперацією і конкуренцією. Перший варіант, як вказує сама назва, полягає у широкій співпраці, тобто обміні необхідною інформацією, тривалій співпраці на підставі обговореної угоди, довірі і партнерстві. Другий варіант – це найчастіше протиставлення собі конкурентів (постачальників), пошук найкращої пропозиції за принципами торгів, тендерів, мінімальний обмін інформацією, потрібної під час реалізації періодичного контракту, короткострокові і випадкові контакти з постачальниками.

На практиці багато підприємств застосовує різні варіанти співпраці стосовно окремих постачальників. Часто підприємство застосовує стосовно цього постачальника форму, наближену до кооперації, своєю чергою, стосовно іншого постачальника або постачальників – форму конкуренції. Обидві форми співпраці найчастіше мають на меті зниження витрат закупівлі і покращання конкурентної позиції підприємства (виробника). Можна припускати, що форма, ближча до конкуренції, стосуватиметься товарів універсальних, низьковартісних, загально-доступних і з низьким значенням для основного виду діяльності підприємства, пропонованих багатьма постачальниками на ринку. Кооперація стосуватиметься скоріше стосунків з постачальниками, які поставляють спеціалізовані й унікальні вироби, наприклад, в автомобільному концерні у випадку поставок готових сидінь, форм з штучних матеріалів для елементів інтер'єрів тощо. Важко собі в такій ситуації уявити рішення підприємства, яке займається збиранням автомобілів, про часту зміну постачальника таких комплектуючих – адже небагато фірм у світі спеціалізується в виробництві сидінь до конкретної моделі автомобіля. Навіть у випадку зірвання контракту процеси знаходження нового постачальника, передача виробничих планів, навчання, а також впровадження будуть надзвичайно дорогими і трудомісткими, не згадуючи про витрати, понесені внаслідок переривання виробництва автомобілів. Тому такі постачальники належать до групи з «низькою невпевненістю майбутнього», і з ними укладаються довгострокові контракти, разом з системами поставок за принципом just-in-time.

Спільне українсько-німецьке підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Сферос-Електрон» є успішним виробником автомобільних підігрівачів та кондиціонерів, донедавна відоме як «Вебасто-Електрон». Вітчизняному та закордонному ринкам підприємство пропонує

підігрівачі різних типів, які застосовуються у легкових і вантажних автомобілях, автобусах, сільськогосподарській, військовій, спеціальній техніці. Власна програма виробництва підприємства включає підігрівачі типів DBW 2016, DBW 2020, DBW300, вузли, комплектуючі, а також ресивери, які користуються великим попитом серед виробників автобусів та комерційних автомобілів в Україні, Білорусі та Росії. У галузі виробництва автомобілів може спостерігатись істотна загроза з боку постачальників, яка проявляється в тому, що вони здатні підвищувати ціни на сировину, вимагати зміння умов оплати, обмежувати гарантії та спричиняти зриви поставок. Для того, щоб уникнути тиску з боку постачальників, СП ТзОВ «Сферос-Електрон» укладає довготривалі договори з деякими постачальниками необхідних матеріалів і сировини, ступінь залежності від яких є дуже високий. Підприємство працює з постійними постачальниками, з якими укладені довгострокові договори, що дає змогу заздалегідь узгодити графік замовлень. Крім того, кожен з постачальників СП ТзОВ «Сферос-Електрон» зберігає в себе на складі страховий запас, що дорівнює місячній потребі у сировині та матеріалах замовника і в разі необхідності здійснює додаткові поставки. Тобто, досліджуване підприємство практикує для більшості постачальників стратегію кооперації.

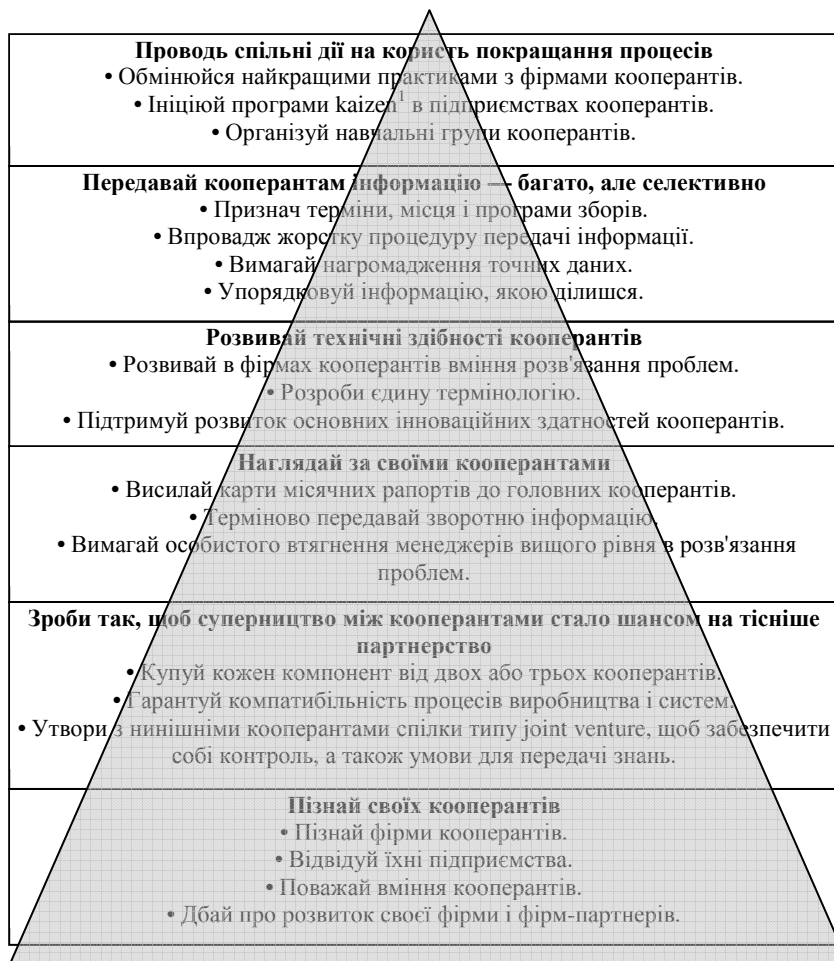
Досліджуючи успішний японський досвід співпраці з постачальниками в автомобільній галузі, американські дослідники розробили рекомендації щодо формування партнерства з постачальниками у вигляді піраміди [10, с.37]. Автори піраміди створили ієрархію партнерства з постачальниками, в якій діє певна послідовність переходу з одного рівня до другого.

Водночас не завжди підприємства мають можливість широкого застосування цієї форми співпраці. Це обумовлено ринковими силами постачальників або покупців, які детально розкриває М. Портер у своїй моделі п'яти сил [11]. Постачальник може володіти ринковою силою, коли сектор, якому продає, не є значущим клієнтом, не має конкурувати з товарами-субститутами на даному ринку, продукт, пропонуваній постачальником, є не нормалізованим і коли він створює загрозу інтеграції вперед. Натомість покупці розпоряджаються такою силою, зокрема у випадку, коли скуповують значну частку продукції даного ринку, а вироби ринку є стандартизованими і не впливають на якість продукту кінцевого покупця. Ринкові сили обумовлені існуванням регіональних монополій, створенням унікальної технології або витратної переваги, а також внаслідок налагодження ефективної мережі поставок та її проникнення через кордони держав.

Отже, виникає питання: як захищатися від впливу ринкових сил в оточенні підприємства. Якщо існує можливість, то треба:

- розділяти закупівлі серед постачальників і заохочувати до співпраці нових – тобто не зв'язуватися лише з одним, особливо у сфері нормалізованих, легкодоступних сфер;
- уникати витрат зміни постачальника, спричинені використанням в процесі виробництва ненормованих частин і компонентів;
- створювати загрози інтеграції назад – давати сигнали постачальникам, що в кожен момент ми можемо почати самі виконувати продукти і послуги, які поставляються ними;
- використовувати звужену інтеграцію – здійснювати закупівлі продуктів і послуг частково на ринку, а частково з використанням власних засобів як стосовно постачальників, так і покупців (наприклад, використання власних каналів дистрибуції);
- вибирати постачальників з якнайвищим ступенем стабільності і конкурентоспроможності;
- утримувати оптимальний ступінь вертикальної інтеграції і часто його перевіряти шляхом аналізу типу «купити чи зробити».

Можна з цього також зробити висновок, що пропагований в останні роки метод співпраці з постачальниками за принципом «win-win», коли кожна зі сторін трансакції отримує користі пропорційно, на відміну від «win-lose», коли одна зі сторін втрачає від трансакції, не завжди є доцільним. Причина полягає, з одного боку, в реалізації цих стратегій у стосунках постачальник–споживач, з іншого – в опортунізмі, або бажанні мінімізації власного внеску і побоювань перед обміном інформацією. Не без значення також вплив цих стосунків на стратегію закупівельної діяльності підприємства, а також, як згадано раніше, самої стратегії постачання на побудову взаємовідносин. Підприємство обирає стратегію на підставі певних даних і реалій, характерних для певної галузі.



¹ Kaizen (яп.) – японська філософія удосконалення фірми: поступове, впорядковане і безперервне покращання, підвищення вартості, поліпшення, прогрес. Kaizen складається з двох головних елементів: удосконалення - зміни на краще, а також продовження процесу – неперервності.

Шість принципів ефективного партнерства з кооперантами

Джерело: [10, с.37]

Висновки

1. Еволюція закупівельної функції відбувалась у напрямку від виконання рутинних операцій до повної інтеграції із конкурентною стратегією, утворюючи при цьому постійні комунікаційні канали між функцією закупівель та іншими функціональними сферами на підприємстві.
2. Управління закупівельною діяльністю в ланцюгу поставок все більше переміщується у бік продавця. Контракти щодо закупівлі товарів тепер пов'язуються з графіками поставок готової продукції.
3. Використання електронного обміну інформацією змістило основну частину роботи із закупівель у бік постачальника завдяки безпосередньому доступу до даних на місцях продажу і розширенню можливостей прогнозування поставок продукції. Взаємозв'язки, які при цьому виникають, мають довгостроковий характер і дають змогу вибирати постачальників.
4. Потреба виживати у конкурентній боротьбі диктує необхідність розвитку джерел закупівлі відповідно до потреб функціонування. Це обумовлює появу нових, досконаліших форм співпраці «постачальник–покупець», таких як зворотний маркетинг, який дає змогу розв'язувати важливі стратегічні завдання і вимагає ініціативних програм з розвитку постачальників.

Перспективи подальших досліджень

Втім, дослідження сучасних форм співпраці «постачальник–замовник» на вітчизняному ринку вимагає проведення ґрунтовніших маркетингових досліджень, що і стане предметом подальших наукових інтересів автора. Адже на практиці нерідко тісна співпраця з постачальником не стає джерелом високої доданої вартості через повну відсутність обґрунтування вибору оптимальної форми співпраці у кожному окремому випадку. Побудова тісних стосунків з

постачальником є тривалою роботою — необхідними є вдала комунікація, досконала координація дій, а також вміння поділу ризику. Форма співпраці може бути обґрунтованою тільки тоді, коли результати, що досягаються в її рамках, кращі, ніж ефект від індивідуальної діяльності партнерів.

1. *Instrumenty zarządzania logistycznego / Praca zbiorowa pod red. M. Ciesielskiego.* - Warszawa: PWE; 2006. - s. 95-106 2. *Van Weele A. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice.* - Thomson Business Pr., 2001. 3 *Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник.* – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с. 4. *Фирон Х., Ліндерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ.* – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с. 5. *Lysons K. Zakupy zaopatrzeniowe.* – Warszawa: PWE, 2004. – 504 s. 6. *Kraska M. E-procurement — popraw swoje zaopatrzenie // Logistyka.* – 2007. - № 5. - s .64-67. 7. *Coyle J., Bardi E., Langley C. Zarządzanie logistyczne.* – Warszawa: PWE , 2002. – 619 s. 8). *Monczka.P. The Machine that Changed the World.* - Maxwell Macmillan, New York, 1990. 9). *Kardasz H. Rozwój zarządzania zakupami w korporacjach // Gospodarka Materiałowa i Logistyka.* - №1. – 2008. - с. 24-26. 10 *Liker J. K. , Choi T. Y. Zarządzanie łańcuchem dostaw: Keiretsu - prawdziwe partnerstwo z kooperantami.* - HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2006. – s. 29-56. 11. *Портер М. Стратегія конкуренції/ Пер. з англ. А.Олійник, Р. Скільський.* - К.: Основи, 1998.-390 с. 12. *Чухрай Н.І., Хтей Н.І., Патора Р. Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід // Вісник Націон. ун-ту „Львівська політехніка” „Логістика”. – 2004. – № 499. – С. 339–346.* 13. *Загородній А.Г., Коваль З.О. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції: Монографія.* – Львів: ЗУКЦ, ПП НВФ БІАРП; 2008. – 364 С.

УДК 65.011.1:629.33/36

О.П. Олексійчук

Хмельницький національний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВІЗНИКІВ ВАНТАЖІВ

© Олексійчук О.П., 2008

Визначено перспективи стратегічного розвитку ринку автомобільних вантажних перевезень та ймовірні дії на ньому вітчизняних перевізників. Обґрунтовано заснування асоціації автомобільних перевізників вантажів як суб'єкта найраціональнішого розвитку ринку внутрішніх перевезень.

Ключові слова: стратегічний розвиток, ресегментація ринку, система стратегічного розвитку, стратегічні перспективи, асоціація автомобільних перевізників вантажів.

Present article determines the prospects of the strategic development of the market automobile freight transportation and probable actions of domestic carriers. The establishment of automobile carriers' association as a subject of the most rational development of domestic transportation market is substantiated.

Keywords: strategic development, resegmentation of market, system of strategic development, strategies prospects, automobile carriers' association.

Постановка проблеми

Розроблення стратегії розвитку на основі принципових характеристик позначається сукупністю ускладнень перехідного періоду розвитку галузі. Зокрема, кризовий стан нехарактерний для галузі, проте присутній на рівні всіх підприємств-перевізників і проявляється у відсутності стратегічних, і навіть фінансових ресурсів для поточної діяльності. З цієї причини сучасний етап характеризує нерозвиненість ринку в наслідок нездатності суб'єктів господарювання до заняття цільових ніш. Отже, існує проблема невизначеності стратегічних перспектив розвитку автомобільних перевізників вантажів внаслідок відсутності у них стратегічних ресурсів.