

ЗАКУПІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК

© Неуров І.В., 2008

Розглянуто еволюцію функції закупівель та значення цієї функції в управлінні ланцюгом поставок. Досліджено сучасні тренди розвитку логістики закупівель на промисловому підприємстві, яке інтегроване у ланцюг поставок. Досліджуються чинники, які впливають на закупівлі в ланцюгу поставок. Наводяться приклади основних характеристик співпраці японських виробників автомобілів з постачальниками. Оцінюються напрями впливу постачальників на ефективність управління в ланцюгу поставок.

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 the supply chain are analysed. Examples of basic features of collaboration of the Japanese car producers with suppliers are explained. The main ways of influence of suppliers to efficiency of management in the supply chain are estimated.

Постановка проблеми. Діяльність, яка полягає у здійсненні закупівель, є дуже комплексною, оскільки пов'язана як з функціональними видами діяльності на підприємстві, які утворюють ланцюг вартості, так і 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 доданої 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.

Оскільки на сучасному етапі розвитку та загострення конкуренції на багатьох товарних ринках конкурують не окремо взяті підприємства, а цілі ланцюги поставок, відбувається еволюція функції закупівель на промисловому підприємстві: від трансакційних відносин з постачальниками до закупівельної діяльності у ланцюгу поставок, що актуалізує дослідження цього процесу та виявлення найважливіших чинників, що впливають на процес закупівлі у ланцюгу поставок.

Аналіз останніх досліджень. Серед наукових авторитетів, які займаються тематикою управління закупівлями (серед них Х. Фирон, М. Линдерс, Р.М. Мончка, А. Ван Веле, 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) еволюціонує від трансакційної моделі (названої також реактивною) до інтегрованої моделі (так званої проактивної). Такий підхід ґрунтується на твердженні, що можна визначити ідеальний цільовий етап розвитку, до якого у природний спосіб еволюціонує функція закупівель.

Етап цей в літературі окреслюється різними підходами. Ван Веле [1] описує семиетапну модель, в межах якої закупівлі еволюціонують до етапу, орієнтованого на ланцюг вартості (англ. – *Value Chain Orientation*). Закупівлі на цьому етапі мають за мету активне управління ланцюгом

поставок для максимізації вартості, яка доставляється кінцевому покупцю. Щоб цього досягти, окремі учасники ланцюга вартості активно співпрацюють і діляться знаннями. У співпраці з постачальниками найбільший акцент робиться на збільшення вартості для кінцевого клієнта. У цій моделі закупівлі тісно інтегровані з іншими функціями підприємства, і зокрема, з маркетингом. Своєю чергою, проф. Р.М. Мончка [7] вирізнив остаточний етап еволюції закупівель, визначаючи його назвою інтегрованого управління ланцюгом поставок, у якій автор, як у моделі професора Ван Веле, закладає найбільшу інтеграцію функції закупівель у межах організації, як і найбільшу інтеграцію підприємства з ключовими постачальниками.

У межах інтегрованого управління ланцюгом поставок за Дж. Коулом, Е. Варді та С. Ланглеу [6] впроваджені концепції розвитку постачальників (англ. – *supplier development*), відбувається активне залучення постачальників до інноваційної діяльності, здійснюється стратегічне управління витратами, яке ґрунтується на повних витратах володіння (англ. – *Total Cost of Ownership*) тощо.

Формулювання цілей статті. Цілями статті є:

- систематизація етапів еволюції функції закупівель на промисловому підприємстві та розкриття їх змісту: від трансакційних відносин з постачальниками до закупівельної діяльності у ланцюгу поставок;
- виявлення найважливіших чинників, що впливають на процес закупівлі у ланцюгу поставок.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Еволюція функції закупівлі: від трансакції до закупівель у ланцюгу поставок

Дослідження наукових джерел з літератури предмета дозволило автору розглянути еволюцію функції закупівель у межах чотирьох головних сфер, таких, як:

- місце (статус) закупівель в ієрархії,
- організаційна структура закупівельної і корпоративної організації,
- модель закупівельних процесів, а також їх інтеграції з іншими процесами в організації,
- модель стосунків з постачальниками.

Розвиваючи моделі, описані професором Ван Веле у [1], в контексті вищезгаданих чотирьох сфер, на нашу думку, можна вирізнити 6 етапів еволюції функції закупівель:

▼ Етап 1 – **трансакційна орієнтація**. На цьому етапі завданням закупівель є придбання у постачальників матеріалу/послуги за прийнятною ціною у відповідний термін, відповідної якості, у відповідній кількості, у відповідне місце і для відповідного внутрішнього клієнта (в англійській літературі, прив'язуючись до концепції комплексу маркетингу, говорить про 7R). Роль закупівель є реактивною, тобто дії відбуваються лише в момент отримання заявки від внутрішнього клієнта (найчастіше виробництва). Закупівлі трактуються як підтримка для виробництва і логістики. Функція закупівель розміщена дуже низько в організаційній ієрархії (дуже часто є взагалі не виокремленою у організаційній структурі), а через це не має реального впливу на корпоративну стратегію. Найважливішою метою функції закупівель є забезпечення фірмі матеріалів і послуг з метою гарантування операційної неперервності підприємства. У зв'язку з цим прямує до утримання широкої бази постачальників з метою диверсифікації ризику. З причини відсутності планування стосунки з постачальниками спираються на короткострокових дорученнях. Згідно з проф. Р. Мончки такий підхід спостерігався у розвинутих країнах до кінця 60-х років ХХ століття, до моменту першої паливної кризи [7, с. 23].

▼ Етап 2 – **комерційна орієнтація**. На цьому етапі закупівлі починають виходити з тіні, але сприймаються як джерело заощаджень для корпорації. Настає нині централізація функції закупівель з метою досягнення витратних синергій, які виникають з ефекту масштабу і спеціалізації в межах окремих асортиментних груп. Ранг закупівель зростає, а відділи закупівель піднімаються догори в межах корпоративної ієрархії. Головною метою, яка ставиться перед закупівлями, є реалізація заощаджень для корпорації. У зв'язку з цим активно розвиваються компетенції ведення переговорів, а самі переговори передбачають насамперед здійснення тиску на постачальників для зниження ціни.

▼ **Етап 3 – координація закупівель.** На цьому етапі збільшується централізація закупівель – відповідальність за управління сукупністю закупівель в організації сконцентрована в одній організаційній установі, яка здійснює активний нагляд за закупівлями в усіх локалізаціях. Найбільший акцент роблять на впровадження корпоративних стандартів, в яких насамперед розглядається механізм зменшення витрат. Обслуговування процесу закупівель стає все складнішим і працемістким, а також змушує до застосування інформатичних інструментів. Окрім ціни закупівлі трактується як функція, яка має істотний вплив на якість придбаних товарів (зокрема завдяки впровадженню загальнокорпоративних стандартів). На цьому етапі відділ закупівель охоплює не лише виробничі закупівлі, але також закупівлі MRO (англ. – *Maintenance, Repair & Operation*). Більший акцент нині робиться на розвиток людського капіталу в закупівельній діяльності. Окрім вмінь ведення переговорів, все більша вага приділяється аналітичним і комунікаційним вмінням, а також управлінням якістю (згідно з філософією TQM).

▼ **Етап 4 – внутрішня інтеграція** (крос-функціональні закупівлі, англ. – *cross-functional purchasing*). На цьому етапі настає все більша інтеграція процесу закупівель з іншими процесами в корпорації. Метою вже є не досягнення задовільного зменшення ціни, а систематичне і тривале зниження повних витрат володіння придбаних товарів. Значення закупівель належно оцінюються організацією, а безпосередній нагляд за цією сферою переймають все частіше члени правління. Нерідко в організаційній структурі з'являється посада *Chief Procurement Officer*. Розвивається проектний підхід до реалізації закупівель. Закупівлі реалізуються колективами, до складу яких входять також представники внутрішніх клієнтів.

▼ **Етап 5 – зовнішня інтеграція.** На цьому етапі закупівлі концентруються на управлінні стосунками з критичними постачальниками, щоб забезпечити ефективне функціонування і максимізацію доданої вартості в ланцюгу поставок. Постачальники трактовані як стратегічні активи підприємства і все більше інтегровані з фірмою через ініціативи, які полягають у спільному покращенні процесів, зменшенні витрат, залученні постачальників до розвитку товарів вже на етапі проектування (англ. – *early supplier involvement*). Інтеграція постачальників проявляється також у все більшому використанні Інтернету і інформатичних систем для покращання комунікації між постачальником і підприємством. Впроваджуються програмні продукти класу SRM, а замовлення товарів підтримується системою електронного обміну даних (англ. – EDI). Управління стосунками з постачальниками ґрунтується на стратегіях розвитку окремих асортиментних груп, метою яких є підвищення вартості, створеної постачальниками, за одночасної мінімізації ризику. У розвитку компетенцій працівників ключовими стають знання щодо повних витрат володіння товаром TCO (англ. – *total cost of ownership*), стратегічного управління ланцюгом поставок, а також вміння колективної праці.

▼ **Етап 6 – орієнтація на ланцюг вартості.** Ідеальна, проте лише «концептуальна» (досі ця модель у чистій формі не виступає у господарській практиці) модель управління закупівлями.

Розглядаючи організаційні структури постачання, можна зазначити, що для вітчизняних підприємств притаманним є розвиток внутрішньої орієнтації постачання (етап 4), оскільки пріоритетним у багатьох видах діяльності залишається під час оцінювання постачальників ціновий фактор вибору.

2. Вплив постачальників на ефективність управління в ланцюгу поставок

Вплив постачальників, який може призвести до отримання стійкої конкурентної переваги підприємством, не обмежується зниженням витрат на купування матеріалів, а може полягати у здійсненні низки заходів. Узагальнення світового та вітчизняного досвіду функціонування провідних підприємства на ринку дозволили автору структурувати ці заходи у такі напрями:

1) забезпечення того, щоб (оскільки постачальники мають вирішальне значення під час створення і додавання нової вартості до продуктів, які виготовляються цим підприємством) стратегічні рішення, пов'язані з постачанням, приймалися на підставі найдостовірнішої доступної інформації, що стосується:

- потенційних недочасів або надлишків матеріалів, а також пов'язаних із тим коливань цін,
 - впливу (значення) коливань валютних курсів, пов'язаних із міжнародною торгівлею,
 - компаративної переваги покупців, постачальників і конкурентів,
 - впливу (значення) нових матеріалів,
 - технологічного розвитку на ринку постачання;
- 2) інформування про можливі наслідки для ситуації постачання фірми стратегічних рішень, що стосуються таких питань, як:
- вертикальна або горизонтальна інтеграція,
 - здійснення закупівель у тих сегментах ринку постачання, які диспонують відповідним виробничим потенціалом,
 - підтримка нових постачальників,
 - закупівлі у глобальному масштабі,
 - проблема “виготовити або купити” (англ. - *make or buy*), а також постачання у зовнішніх джерел,
 - політика закупівлі і (якщо стосується) термінова торгівля;
- 3) ідентифікація найважливіших матеріалів/компонентів з метою виконання докладних досліджень на користь:
- забезпечення пропозиції,
 - ідентифікації альтернативних матеріалів/компонентів або постачальників,
 - аналізів вартості;
- 4) встановлення діапазону відповідальності відділу закупівель постачання в цілому ланцюзі поставок, і зокрема:
- ділення аналізами, інформаціями і фаховими знаннями на потреби інших видів діяльності у ланцюзі поставок,
 - доставці благ/послуг на потреби внутрішніх клієнтів ланцюга поставок у відповідних кількостях і з відповідної якості, а також у відповідному часі і місці,
 - перегляді проектів і специфікацій з погляду витрат, якості, доступності тощо,
 - комплексному управлінні якістю (англ. – *Total Quality Management – TQM*);
- 5) підтримка рентабельних закупівель через дослідження потенційних джерел постачання:
- оцінку результатів, які досягаються існуючими постачальниками,
 - пошук і оцінку потенційних (нових) постачальників,
 - дослідження переваг/недоліків отримання засобів за кордоном;
- 6) побудова довгострокової співпраці з постачальниками; створення стратегічних джерел постачання є процесом створення зв'язків із постачальниками, які додають нову вартість і призводять до отримання конкретною господарською одиницею конкурентної переваги, закупівлі постачання можуть призвести до здобуття такої конкурентної переваги через:
- постачання від одного постачальника,
 - залучення постачальника до проектування,
 - розвиток (вдосконалення) постачальника,
 - мотивування постачальника завдяки позитивній підтримці, а також забезпеченню зворотної інформації;
- 7) проведення переговорів щодо доставки доданої вартості, яку можна отримати за допомогою:
- отримання інформації про те, на скільки більше, беручи до уваги чесний прибуток, можна заплатити понад встановлену ціну,
 - ініціювання спільної підготовки для проєктантів і кінцевих користувачів, яка стосується зниження витрат модифікації компонентів або здійснення матеріальних субституцій без зміни ціни і якості,
 - дослідження потенційного діапазону стандартизації і спрощень,

- визначення відповідної якості у даному випадку,
- оцінки чинників, які впливають на споживчу вартість виробу, наприклад, його надійність і утримання/обслуговування,

- акцентування закупівлі скоріше субблоків, ніж компонентів,
- використання досвіду постачальників,
- узгодженні вигод, які не знаходять безпосереднього відображення в ціні, наприклад, готовність постачальника до утримування запасів продуктів перед тим, як покупець заявить потребу у них;

8) збільшення оборотного капіталу підприємства (оборотний капітал – це є надлишок, який виникає з різниці між оборотними засобами, наприклад, запаси матеріалів і компонентів, заборгованості, засоби в банку і грошові засоби, та короткостроковими зобов'язаннями, наприклад, торговельні кредити або перевищення рахунку в банку); величину необхідного оборотного капіталу можна збільшити:

- мінімізуючи час зберігання запасів закуплених благ через впровадження системи поставок *just-in-time*,

- замінюючи надмірні запаси на готівку,
- узгоджуючи можливість зміни перевищених термінів платежів закупівлями;

9) вдосконалення адміністративних процедур закупівлі через:

- контролювання і, за можливості, зменшення витрат, пов'язаних із закупівельними центрами витрат,

- впровадження технологічних інновацій (наприклад, EDI, електронна пошта, електронний підпис) з метою зменшення витрат, пов'язаних з обробкою документації і прискоренню двобічної комунікації з постачальниками, а також, що відбувається за цим, скорочення циклів реалізації замовлення через прискорення переміщення інформації;

10) збільшення компетенцій персоналу закупівель через підготовку, а також розвиток, і зокрема через:

- зміну орієнтації зі зниження витрат на генерування прибутків,
- створення бачення, яке поєднає початок ланцюга поставок, який починається закупівлею матеріалів, з його кінцем, на якому знаходиться клієнт,
- мислення в категоріях як стратегічних, так і операційних;

11) зміцнення позиції підприємства через постійне прямування до досягнення все кращої репутації завдяки чесній і високоетичній поведінці.

Перераховані численні складові можливого впливу постачальників, а отже, і закупівельної діяльності на ефективність підприємства, доводять важливість та значимість логістичних рішень, які приймаються під впливом низки зовнішніх чинників.

3. Чинники, які впливають на закупівлі у ланцюгу поставок

Багато чинників впливають на значення і діапазон закупівельної діяльності, до найважливіших з них можна зарахувати електронні закупівлі, “худе” постачання і вплив чинника часу.

1. Електронні закупівлі.

Е-закупівлі – це електронна інтеграція і управління цілісністю дій, пов'язаних з процесом закупівель, спираючись на системні рішення, уможливаючи ефективну співпрацю між покупцем та його постачальниками. Складається з групи окремих процедур, реалізованих електронним способом або за використання комп'ютера. Є однорідною інформатичною системою, яка своїм функціональним діапазоном охоплює весь процес закупівлі: від складення замовлення, через зокрема пропозиційний запит, авторизацію, замовлення, доставку, аж до перевірки та здійснення покупцем платежів своїм постачальникам.

У деяких джерелах можна знайти ширше визначення Е-закупівель та Е-постачання. Наведені вище визначення належать до підтримки інформатичною технологією безпосереднього закупівельного процесу. Ширше подання сфери електронного постачання охоплює також додаткові інструменти, які підтримують процеси, що передують закупівлі, класифіковані в групі інструментів е-

sourcing-у. Це ширше подання розглядає електронне постачання як концепцію закритого циклу закупівель, в межах якого визначаються передзакупівельні процедури, а також закупівельні процеси.

Як зауважується у [5] “постачання електронним шляхом може призвести або до повного зникання функції закупівель, або також до зростання її значення і пересування на більш високий стратегічний рівень. Воно створює багатьом організаціям можливість збільшення ефективності у сфері закупівлі. Основне питання звучить так, чи функція закупівель повністю використає цей шанс...”.

2. “Худе” постачання (англ. – *lean supply*). Цей вид постачання, трактований як аспект “схудлого” виробництва, визначається Р. Ламмінгом у [6] як “ситуація на підприємстві, яке має справу з динамічними конкурентами і орієнтоване на результати співпрацею у ланцюгу поставок, яка має на меті створення нової вартості за мінімальними повними витратами, при одночасному забезпеченні якнайкращого обслуговування кінцевого клієнта і якнайкращій якості продукту”.

Сутність концепції “схуднення” підприємств міститься в японському визначенні *muda*, поясненому Дж. П. Вомаком, Д.М. Джонсом і Д.Роосом [7] на прикладі японських виробників автомобілів. *Muda* означає “втрату” або будь-яку діяльність людини, яка поглинає засоби, а не створює ніякої доданої вартості. Прикладами *muda* є: виготовлення браку, непотрібні етапи будь-якого процесу, нецільєспрямовані переміщення працівників і матеріалів, час, втрачений на очікування на матеріали, а також неекономічні запаси, а також блага та послуги, які не заспокоюють потреби клієнтів. Мислення в категоріях “схуднення” передбачає просто створення більше меншою витратою.

Згідно з Дж. П. Вомаком, Д.М. Джонсом і Д. Роосом [7] найважливішими характеристиками співпраці у постачанні між японськими виробниками автомобілів (які називаються монтажниками), є такі:

- у постачальників першого порядку купуються передовсім цілі компоненти або субблоки, наприклад, сидіння, а не складові частини;
- постачальники першого порядку вибираються на підставі не аукціону, але перебігу попередньої співпраці з фірмою, а також документованих результатів цієї співпраці;
- постачальники першого порядку зазвичай співпрацюють з постачальниками другого порядку, які є спеціалізованими незалежними виробниками, а ті, своєю чергою, співпрацюють із постачальниками третього або навіть четвертого порядку;
- постачальники другого і наступних порядків виконують окремі частини згідно з технічною документацією, яка доставляється постачальником другого порядку (рис. 1);



Рис. 1. Типова ієрархічна структура японських постачальників

Джерело: [7]

- складні частини постачаються одним постачальником, а частини менш складні замовляють у двох або більшої кількості постачальників;

- виробник-монтажник автомобілів встановлює заплановану ціну кінцевого продукту на підставі запланованих витрат (монтажник і постачальники спільно відслідковують весь процес виробництва автомобіля, щоб переконатися, на якому рівні потрібно визначити ціну, яка б покрила витрати виробництва і забезпечила досягнення відповідного прибутку як монтажнику, так і постачальникам);

- аналіз і інженерія вартості, а також криві самонавчання (досвіду) використовуються з метою зменшення початкових і наступних витрат, які несуть постачальники;

- створюються колективи висококваліфікованих працівників і використовуються гнучкі і автоматизовані машини;

- поставки на монтажні лінії реалізуються в системі «*just –in-time*»;

- поставлені частини не мають ніяких недоліків (принцип відсутності дефектів); якщо цей постачальник не виконує вимог у сфері забезпечення якості або надійності, причина цього встановлюється спільно зі споживачем, а на період дослідження причин невиконання вимог постачальником його завдання передаються іншому постачальнику;

- на ефект співпраці між виробником-монтажником і постачальниками першого порядку впливають “об’єднання постачальників”, які діляться новими задумами, що стосуються якнайкращого виготовлення даних частин; своєю чергою деякі постачальники першого порядку також утворюють подібні об’єднання з постачальниками другого порядку тощо;

- за допомогою переговорів монтажник і постачальник узгоджують рівень зменшення витрат протягом чотирирічного життєвого циклу цього продукту (ніякий постачальник не прямує до отримання вищих заощаджень на витратах, ніж це виникало би з положень, встановлених під час неогоціцій);

- співпраця між монтажником і постачальником спирається на так званому основному контракті, який відображає довгострокове залучення сторін у співпрацю на користь отримання двосторонніх вигод, а також у ньому встановлені принципи визначення цін, забезпечення якості, складання замовлень, реалізації поставок, передавання прав власності і постачання матеріалів.

3. Вплив чинника часу. Компресія часу, за [8], “стосується усього, що дозволяє зменшити час, який використовується господарською одиницею і не додає вартості у певному процесі “. Тоді як деякі процеси створюють незначну додану вартість і повинні бути виключені, більшість процесів додає вартість істотною мірою. У зв’язку з цим час, присвячений реалізації процесів цього другого типу, який одночасно є мірою їх ефективності, повинен підлягати компресії, тобто скороченню. Автор твердить, що “у типових британських ланцюгах поставок на потреби виробництва щонайменше 95 % використовуваного часу визначається як час, який не додає вартості”. Концепція компресії часу застосовується у процесах обробки замовлень, управління запасами і калькуляції витрат. У зв’язку з цим, як вказується у [8], “загальний, основний принцип полягає у тому, що кількість запасів, які утримуються у ланцюзі поставок, є прямо пропорційною до довжини цього ланцюга, що визначається назвою “повного часу, витраченого для клієнта””. Якщо ланцюг поставок був підданий впливу часу, то запаси продукції в процесі (незавершеної продукції) і мінімальні запаси були також зменшені, тягнучи за собою нижчі загальні, капітальні і експлуатаційні витрати.

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Однією з важливих видів діяльності суб’єктів підприємництва є закупівельна діяльність, яка має стратегічне значення як для окремого підприємства, так і для учасників ланцюга поставок загалом. Адже під час виконання видів діяльності, що пов’язані із закупівлею товарно-матеріальних благ, здійснюється інтеграція багатьох функцій для розв’язання завдань як оперативного, так і стратегічного рівня.

2. Еволюція закупівельної функції відбувалась у напрямку від транзакційних операцій до повної інтеграції функцій у логістичній системі, утворюючи при цьому постійні комунікаційні канали між функцією закупівель та іншими функціональними сферами на підприємстві, а також з іншими учасниками ланцюга поставок.

3. До багатьох чинників, які істотно впливають на значення і діапазон закупівельної діяльності, можна зарахувати електронні закупівлі, “худе” постачання і вплив чинника часу. До інших чинників, які, впливаючи на себе, впливають на зміну мислення про підприємство, стратегії і процедури, пов’язані із закупівлями постачання, належать: глобалізація, аутсорсінг і співпраця на партнерських принципах.

4. Досліджуючи організаційні структури постачання, можна зазначити, що для вітчизняних підприємств притаманним є розвиток внутрішньої орієнтації постачання (етап 4), оскільки пріоритетним у багатьох видах діяльності залишається під час оцінювання постачальників ціновий фактор вибору.

Втім, дослідження сучасних організаційних форм реалізації закупівельних функцій на вітчизняних підприємствах вимагає виконання ґрунтовніших маркетингових досліджень, зокрема, щодо виявлення особливостей за галузевою ознакою та за розміром підприємств, що і стане предметом подальших наукових інтересів автора.

1. Van Weele A. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*. - Thomson Business Pr., 2001. 2. Крикавський Є.В. *Логістичне управління: підручник*. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с. 3. Фирон Х. Ліндерс М. *Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ.* – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с. 4. *Lysons K. Zakupy zaopatrzeniowe*. – Warszawa: PWE, 2004. – 504 s. 5. *Kraska M. E-procurement — popraw swoje zaopatrzenie // Logistyka*. – 2007. – № 5. – s.64–67. 6. *Coyle J., Bardi E., Langley C. Zarządzanie logistyczne*. – Warszawa: PWE, 2002. – 619 s. 7. *Monczka.P. The Machine that Changed the World*. - Maxwell Macmillan, New York, 1990. 8. *Kardasz H. Rozwój zarządzania zakupami w korporacjach // Gospodarka Materiałowa i Logistyka*. – № 1. – 2008. – с. 24–26.

УДК 658 : 330

С.О. Нечепуренко

Національний університет “Львівська політехніка”

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

© Нечепуренко С.О., 2008

Розглянуті фактори становлення франчайзингових відносин у сфері бізнесу великих і малих фірм на базі аналізу закордонного досвіду франчайзингу. Окреслюється франчайзинг як зовнішньо-економічне партнерство.

In the given article reasons of a becoming franchising of attitudes between large and small corporation on the basic of analysis of oversets experience are esteemed.

The characteristic as form as partnership franchising are explained an exsternal economic.

Постановка проблеми. Творення ринкових структур в Україні з необхідністю обумовлює актуальність виявлення закордонного досвіду підприємницької діяльності в різноманітних формах та сферах і його адаптації до специфіки сучасного етапу українського бізнесу. Особливого значення