

## ВИДИ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ СИТУАЦІЙ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Неуров І.В., 2008

Досліджено теоретичні основи та прикладні проблеми закупівельної діяльності машинобудівних підприємств в сучасних умовах, Систематизовано існуючі та розвинуто критерії класифікації видів закупівельних ситуацій на промислових підприємствах загалом. Розкрито сутність чотирьох основних видів закупівель: закупівлі у одного постачальника, закупівлі у єдиного існуючого на ринку постачальника, закупівлі у двох постачальників і закупівлі у багатьох постачальників. Розглянуто особливості видів закупівельних ситуацій на машинобудівних підприємствах, зокрема закупівлі «just in time», закупівлі одиничних елементів та закупівлі модулів.

**Investigational theoretical bases and applied problems of purchase activity of machine-building enterprises in modern terms, existing is Systematized and to develop the criteria of classification of types of purchase situations on industrial enterprises on the whole. Essence is exposed four basic types of purchases: purchases for one supplier, purchases for the unique existing at the market supplier, purchases for two suppliers and purchase for many suppliers. The features of types of purchase situations are considered on machine-building enterprises, in particular purchases of «Just in time», .single sourcing, sole sourcing, dual sourcing, multiple sourcing, unit sourcing, modular sourcing.**

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування підприємства на ринку, а також можливість досягнення ним успіху залежать від правильного управління цим підприємством в тривалому періоді. Ефективний управлінський процес передбачає пошук тих сфер діяльності підприємства, де стає можливим зменшення витрат. Однією з таких сфер діяльності підприємства є сфера постачання, зокрема рішення щодо закупівель. З огляду на широту асортименту та вагомість матеріальної складової собівартості готової продукції, особливої ваги набувають закупівельні рішення на машинобудівних підприємствах. Наприклад, питома вага матеріальних витрат собівартості товарної продукції ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» зросла у 2007 р. до 73,2 % за рахунок випуску більшої кількості матеріаломістких автокранів серії КС-4574А, КТА-25, КТА-28, підвищення цін на сировину, матеріали та купівельні напівфабрикати – в середньому на 20 %.

Процес прийняття рішення про закупівлю товарно-матеріальних цінностей на машинобудівних підприємствах ускладнюється тим фактом, що кількість закупівельних товарів переважно становить сотні або тисячі асортиментних позицій від десятків постачальників. Тому надзвичайно актуальним є володіння менеджерами інформацією у трьох принципових сферах: по-перше, інформацією щодо закупівельних потреб підприємства, по-друге, чинників, що впливають на ступінь складності закупівельних процесів, по-третє, методів, що уможливають максимально зменшити витрати закупівлі і закупівельний ризик.

Закупівельні рішення машинобудівного підприємства знаходяться у тісній залежності від рівня новизни закуплених благ, географічного простору розвитку ринку організаціями-покупцями, а також кількості постачальників, з якими співпрацює покупець. Також важливими чинниками, які впливають на процес прийняття рішення про закупівлю, ступінь його складності і формалізації, є

предметний діапазон закуплених благ, час поставок товарів, якого вимагають покупці, характер зв'язків між сторонами ринкового обміну, а також уміння використання сучасних технологій, які дають змогу досягати спрощення процедур і скорочення часу перебігу процесу прийняття рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зв'язку з вищезгаданим в літературі можна знайти багато різних класифікацій, і кожна з них відкриває значущі різниці між видом закуплених благ та закупівельним процесом і рішеннями, пов'язаними з ними. У процесі здійснення закупівель підприємство мусить прийняти багато рішень, а їх кількість і вид залежить від багатьох чинників. Серед зарубіжних наукових авторитетів, які займаються тематикою управління закупівлями (серед них *Фірон Х. і Ліндерс М. [1]*, *Р.М. Мончка [2]*, *А. Ван Веле [3]*, *М. Дей*), триває дискусія, в якому напрямку прямує еволюція функції закупівель в організаціях, а також з чого виникають різні підходи до управління закупівлями у багатьох корпораціях. З цих дискусій випливає теза, що функція закупівель в корпораціях (насамперед в економіках розвинених країн) еволюціонувала від трансакційної моделі (названої також реактивною) до інтегрованої моделі (так званої проактивної). Такий підхід спирається на твердження, що можна визначити ідеальний цільовий етап розвитку, до якого у природний спосіб еволюціонує функція закупівель. У вітчизняній фаховій літературі належне місце посідають результати досліджень щодо різного рівня складності процедур прийняття рішення щодо закупівлі на промислових ринках, які залежать насамперед від виду закупівельних ситуацій. До фахівців, які серед інших питань промислового маркетингу займаються тематикою промислових закупівель, належать Старостіна А.О. [4], Чухрай Н.І., Крикавський Є.В. [5], Азарян, які пропонують поділяти види закупівельних ситуацій на прості закупівлі, закупівлі повторювані з модифікацією, закупівлі для розв'язання нових завдань. При цьому автори не виявляють особливостей перебігу цього процесу у різних видах діяльності.

Слід відзначити недостатність теоретичних напрацювань щодо розкриття еволюції функції закупівель на промисловому підприємстві та ідентифікації видів закупівельних ситуацій на машинобудівних підприємствах. Водночас саме на машинобудівні підприємства покладають надії щодо виведення України з фінансової кризи та можливості переорієнтації їх з експортно-орієнтованої стратегії на обслуговування внутрішнього ринку. Ці проблеми зумовлюють актуальність вибору галузі дослідження, визначення його мети і завдання.

**Постановка цілей.** Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем закупівельної діяльності машинобудівних підприємств в сучасних умовах зумовлює постановку таких цілей:

- систематизувати існуючі та розвинути критерії класифікації видів закупівельних ситуацій на промислових підприємствах загалом;
- розглянути особливості видів закупівельних ситуацій на машинобудівних підприємствах.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

#### **1. Критерій класифікації: рівень поінформованості менеджерів щодо закупівельного товару**

З огляду на рівень поінформованості менеджерів щодо закупівельного товару в літературі можна зустрітись з твердженням, що покупець благ на ринку «business to business» має справу з видами ситуацій закупівлі, які названо в [1] класами закупівлі як рутинна, модифікована і нова закупівля.

Рутинна закупівля (англ. *straight rebuy*) – це найчастіше відновлення замовлення, вже раніше складеного. Покупець розпоряджається вже списком постачальників, які, своєю чергою, безперервно стараються піднімати якість пропонованих ними продуктів. Якщо покупець відновлює замовлення у існуючого постачальника, це означає, що він задоволений його пропозицією.

Часом, однак, вибирають нового постачальника, який, складаючи привабливу пропозицію, хоче зайняти місце потенційного постачальника. Новий постачальник товару намагається, зазвичай, започаткувати співпрацю малими партіями, щоб надалі розширити свою частку в поставках. Переважно рутинна закупівля стосується закупівель, які робляться дуже часто, у яких стосунки «клієнт – постачальник» стабілізуються, нерідко за допомогою використання автоматичної системи відновлення замовлень, так званий контакт «in blanco» [5, с. 83].

Модифікована закупівля (англ. *modified rebuy*) спостерігається переважно тоді, коли покупець на інституціональному ринку знає вже цю проблему, але піддає сумніву вибір попереднього постачальника або його товару. У такій ситуації можна змінити існуючого постачальника з причини дуже низької якості товару, неконкурентного рівня цін, недотримання термінів поставок або невідповідного рівня обслуговування. Причиною зміни існуючого постачальника буває нерідко отримання інформації про існування постачальника, який пропонує вищу якість і привабливіші ціни.

Модифікована закупівля може стосуватися також ситуації, коли замовлення реалізується у існуючого постачальника за зміни якісних специфікацій товарів, або коли як результат переговорів змінюються економічні умови трансакції (ціни, умови платежів, терміни поставок) або діапазон обслуговування.

Нова покупка (англ. *new task*) вимагає прийняття багатьох рішень, тому що покупець вперше має справу з товаром. Менеджерам, які приймають рішення про закупівлю, може бракувати досвіду в торгових контактах, а також знань щодо специфічних технічних параметрів товару. У процесі прийняття рішення переважно бере участь більша кількість учасників, оскільки збільшується рівень складності прийняття рішення і рівень ризику придбання. Процес нової купівлі охоплює декілька етапів.

Відмінності між вищеперерахованими видами ситуацій закупівлі наведено у табл. 1.

Таблиця 1

#### Порівняння різних класів закупівлі на промисловому ринку

Ситуація закупівлі	Ступінь новизни потреби	Потреба здобування інформації	Пошук нових рішень
Нова закупівля	Високий	Максимальна	Значущий
Модифікована закупівля	Середній	Обмежена	Обмежений
Рутинна закупівля	Низький	Мінімальна	Нульовий

Джерело: власне опрацювання на підставі [ 6].

У табл. 1 містяться три характеристики: ступінь новизни потреби, потреба у здобуванні інформації і пошук нових рішень. Як бачимо, високий ступінь новизни потреби тягне за собою необхідність здобування максимальної кількості інформації, що стосується постачальників і пропонувананих ними товарів, а також схиляє підприємство до того, щоб взяти до уваги якнайбільшу кількість можливих рішень.

За модифікованої закупівлі потреба здобування інформації і пошуку нових рішень є середньою і залежить великою мірою від виду модифікації. У разі рутинної закупівлі необхідність здобування інформації про нові джерела закупівлі є мінімальною, а прийняття до уваги нових рішень практично не існує.

Поділ закупівель на три вищеназвані класи, який зустрічається в літературі, викликає певні сумніви. Зокрема у машинобудуванні, як свідчать наші дослідження, вистачило б здійснити поділ видів ситуацій закупівлі на дві основні групи, визначником яких був би саме рівень поінформованості щодо замовленого товару. Пропонується стосовно цього прийняття класифікації: *нова закупівля і відновлювана закупівля*. На сучасному етапі ринок характеризується, з одного боку, високим рівнем конкуренції, з іншого, – зростаючими індивідуалізованими вимогами. Існує, отже, потреба у неперервному здобуванні інформації про ринок, споживачів і постачальників, а також необхідність безперервного пошуку нових рішень з метою підвищення привабливості пропонувананих товарів і зниження витрат.

*Відновлювана закупівля* стосується тих товарів, які вже раніше купували. Покупець розпоряджається певним списком постачальників, однак постійно шукає нових, які пропонують зручніші умови. У разі високоспеціалізованих товарів, наприклад у випадку машинобудівної галузі, підприємство обмежене послугами обмеженої кількості постачальників, що теж не відкидає перманентний пошук кращих пропозицій. Відновлювана закупівля є, отже, в кожному випадку модифікованою. Змінюються ціни (можливість переговорів при кожній поставці), якість (зростаючі ви-

моги покупців і конкуренція), швидкість поставок (покупці очікують частих поставок, що викликає значне зниження їх витрат), пропонований рівень обслуговування і гарантії. У табл. 2 автором порівнюються різні види закупівель машинобудівних підприємств.

Таблиця 2

### Порівняння різних видів ситуацій закупівлі машинобудування

Ситуація закупівлі	Ступінь новизни потреби	Потреба здобування інформації	Пошук нових рішень
Нова закупівля	Високий	Максимальна	Значущий
Відновлювана закупівля	Середній	Велика	Великий

Джерело: власна розробка.

Як впливає з вищезгаданих міркувань, відновлювана закупівля на машинобудівному ринку завжди відрізняється від попереднього замовлення і вимагає індивідуального підходу як постачальника, так і споживача.

### 2. Критерій класифікації: географічний простір проникнення на ринок

За цим критерієм класифікації до основних груп закупівель належать: локальні закупівлі (англ. *local sourcing*), вітчизняні закупівлі (англ. *domestic sourcing*) і глобальні закупівлі (англ. *global sourcing*) [7, с. 123].

Локальні закупівлі є історично найранішим типом закупівельної стратегії підприємства, який передбачає постачання товарів від локальних, територіально близько розмішених виробників. У деяких випадках (витратні, адміністративні, політичні проблеми) стратегія постачання від локального постачальника стає єдиною можливим для використання способом.

Вітчизняні закупівлі здійснюються на національному рівні. У випадку країн, охоплених ембарго, вони є єдиною можливим шляхом здійснення закупівель. В ситуаціях, невимушених санкціями, до особливо сильних чинників, що зумовлюють вибір закупівель цього типу, зараховуються серед зовнішніх чинників митні бар'єри, серед внутрішніх чинників, які стосуються підприємства: кваліфікація працівників (знання іноземних мов, мистецтво ведення переговорів та укладання закордонних трансакцій) або також розмір підприємства.

Глобальні закупівлі полягають у використанні усіх можливостей залучення благ, без врахування географічного місця їх розміщення. Застосування стратегії глобальних закупівель можуть собі дозволити насамперед ті підприємства, які мають переважно стабільну ситуацію щодо наявних засобів, а постачання товарів в глобальний спосіб дає змогу організації отримувати відповідну вигоду.

Вітчизняні машинобудівні підприємства, що функціонують на інституціональному ринку, найчастіше закупають необхідні їм сировину, матеріали чи компоненти на локальному і вітчизняному ринках. Водночас у випадку складних технологічних комплектуючих, автоматики або рідкісних металів, яких не має в Україні, закупівлі здійснюються у зарубіжних постачальників. Прикладом може бути закупівля науково-виробничим приватним підприємством „Спаринг-Віст Центр” лічильника Гейгера-Мюллера як комплектуючої складової приладів радіаційного контролю торгової марки „ЕКОТЕСТ” у російського постачальника, який, з огляду на своє монополістичне становище на теренах країн колишнього Радянського Союзу, диктує замовникам свої умови та істотно впливає на рентабельність підприємства „Спаринг-Віст Центр”.

### 3. Критерій класифікації: залучення благ по відношенню до кількості постачальників

Підприємства, які функціонують на ринку «business to business» і здійснюють закупівлі, приймають рішення про співпрацю з певною кількістю постачальників. Можна виокремити чотири основних видів закупівель: закупівлі в одного постачальника (англ. *single sourcing*), закупівлі у єдиного існуючого на ринку постачальника (англ. *sole sourcing*), закупівлі у двох постачальників (англ. *dual sourcing*) і закупівлі у багатьох постачальників (англ. *multiple sourcing*).

Закупівля **Single sourcing** означає ситуацію, в якій один постачальник є відповідальним за поставку товарів у відповідній кількості за встановленою ціною. Незважаючи на існування конкурентів, покупець користується послугами тільки цього одного постачальника. Причиною такої поведінки може бути величезна довіра до постачальника, конкурентоспроможність його пропозиції, висока якість пропонованого товару. Така стратегія несе, однак, за собою достатньо великий ризик у разі недотримання продавцем умов угоди або розкриття службових таємниць. Споживач в такому випадку не має альтернативних варіантів.

Закупівля **Sole sourcing** – це особливий випадок наявності єдиного постачальника (фактично монополія продавця). Така ситуація характерна для ринку «business to business» у разі вузько-спеціалізованих товарів, вироблених нерідко під індивідуальне замовлення споживача.

Закупівля **Dual sourcing** – це ситуація, в якій підприємство здійснює закупівлі у двох постачальників, без врахування пропорцій, в яких поділяються замовлення. Така політика є раціональнішою, ніж у разі користування послугами тільки одного постачальника, оскільки у випадку порушення прав одним постачальником покупець має альтернативний вихід. Постачання від двох продавців дає змогу встановлювати партнерські стосунки і утримувати безпосередні контакти між сторонами трансакції.

Закупівля **Multiple sourcing** означає здійснення закупівель у більш ніж двох постачальників. Серед переваг такої політики можна виділити:

- велику безпеку закупівель;
- низький ступінь залежності від постачальників;
- примус до конкуренції між постачальниками.

Закупівлі у багатьох постачальників мають теж вади, а серед них [7, с. 175]:

- малі шанси на ведення спільних праць з досліджень і розвитку;
- ускладнене логістичне обслуговування поставок;
- ускладнене адміністративне обслуговування;
- проблеми з утриманням постійного рівня якості;
- порівняно високі ціни засобів.

Кожен з вищезазначених видів здійснення закупівель має свої вади і переваги, а їх застосування залежить від конкретної ситуації, зумовленої насамперед структурою ринку і предметом закупівлі, від відповідного зважування як внутрішньої ситуації підприємства, так і елементів її оточення, щоб переваги в конкретній ситуації переважали над вадами.

Машинобудівні підприємства, здійснюючи закупівлі на промислових ринках, користуються найчастіше послугами більш ніж одного постачальника. Такий факт впливає з необхідності захисту від залежності від продавця, і тим самим утримування вищого рівня певності щодо часу поставок і виконання умов.

#### **4. Критерій класифікації: предмет закупівлі**

Залежно від ступеня перетворення закуплених благ, а також ступеня ускладнення кінцевого вибору закупівельні рішення є більш або менш складними і тягнуть за собою певні капітальні витрати. Деякі з підприємств використовують закуплені товари з метою подальшого виробництва готових виробів, конструкцій певних інсталяцій, інші – з метою їх подальшого перепродажу в незмінному стані.

Через в такий спосіб визначену проблему в літературі яка стосується предмета, виокремлюються два альтернативні види закупівель з точки зору предмета закупівлі: закупівлі одиничних елементів і закупівлі модулів [8].

Закупівлі одиничних елементів (англ. *unit sourcing*) – це закупівлі малоускладнених компонентів і деталей, що становлять кінцевий виріб. Такі закупівлі реалізують підприємства, які являють собою вже зникаючу модель високого рівня вертикальної інтеграції.

Закупівлі модулів (англ. *modular sourcing*) – це придбання готових модулів і систем, реалізовані підприємствами, які діють згідно з концепцією ощадного «худого» виробництва (англ. *lean production*).

Основні відмінності між закупівлею одиничних елементів і закупівлею модулів наведено у табл. 3. Підприємства, які здійснюють закупівлі одиничних елементів, з яких в кінці виробляють готові продукти, мають справу з більшою кількістю постачальників, з якими мусять співпрацювати, ці закупівлі вимагають залучення більших коштів, а відповідальність за цілий закупівельний процес несе покупець. У набагато кращій ситуації знаходяться ті підприємства, які здійснюють закупівлі готових модулів.

Таблиця 3

**Закупівлі одиничних елементів і закупівлі модулів**

Закупівлі одиничних елементів	Закупівлі модулів
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Багато компонентів і деталей</li> <li>• Численні постачальники компонентів і деталей</li> <li>• Горизонтальні структури постачальників</li> <li>• Значні витрати, пов'язані з необхідністю координації поставок</li> <li>• Велика частка споживача в реалізації поставок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Небагато модулів</li> <li>• Нечисленні постачальники модулів</li> <li>• Пірамідальні структури</li> <li>• Менші витрати, пов'язані з координацією поставок</li> <li>• Передавання відповідальності за поставки на постачальників</li> </ul>

Джерело: власна розробка.

Як свідчать результати досліджень, здійснювані машинобудівними підприємствами закупівлі готових модулів є для цих суб'єктів набагато зручнішими, оскільки відзначаються нижчим рівнем ризику і витрат, ніж це відбувається у випадку закупівель одиничних елементів.

Вищезгадану групу закупівель слід би ще збагатити концепцією закупівель цілої товарної групи, яка не становить модуля або системи, визначених згідно з потребами окремих підприємств (наприклад, канцелярські товари або посередньо виробничі). Ці закупівлі здійснюються інтегрованим постачальником, який зобов'язаний до виконання багатьох узгоджених в контракті послуг, які виходять далеко за межі звичайної поставки товарів (дослідження ринку, узгодження цін, комплектація субпоставок, реалізація реклаमाцій). Приклади таких рішень можна з успіхом знайти в автомобільній промисловості [8].

### **5. Критерій класифікації: час поставок**

Серед закупівель, здійснюваних підприємствами, які враховують час поставок, можна виділити: закупівлі “на склад” (англ. *stock sourcing*), а також поставки згідно з принципами *pull* і *just in time*.

Закупівлі на склад полягають в укладанні з постачальниками таких угод, які забезпечують рідкі поставки великих партій продуктів. Покупець складає надлишок товару на складі, тому що знає, що постачальник поставлятиме наступну партію через довший час. Цього типу закупівлі стосуються товарів з порівняно низькою вартістю, які не заморожують в істотний спосіб капітал. До здійснення закупівель “на склад” змушені також підприємства, які діють в галузях, що характеризуються високим рівнем спеціалізації і невеликою кількістю постачальників на ринку.

Закупівлі згідно з принципом «pull» пов'язані із запуском виробництва на замовлення, що уможливорює мінімізацію запасів покупцем. Ідея поставок «точно своєчасно» (англ. *just in time*) сприяє зменшенню запасів у цілому ланцюгу поставок, однак пов'язується з ризиком невчасної поставки товару у встановлений час, і, як наслідок, – простоїв у виробництві і відсутності дотримання принципу повного асортименту.

Практичне вивчення закупівельної політики машинобудівних підприємств дає змогу сформулювати твердження, що багато машинобудівних підприємств через меншу ринкову силу стосовно постачальників, ніж це відбувається у випадку провідних підприємств, змушені здійснювати закупівлі “на склад”. Їх політика постачання обмежується насамперед мінімізацією нагромаджених запасів. Утім багато машинобудівних підприємств працюють під замовлення і замовляють матеріали і комплектуючі безпосередньо, враховуючи виробничу потребу конкретного замовлення. В такий спосіб, відмовляючись від можливості отримання переваг ефекту масштабу у закупівельній діяльності з огляду на необхідність замороження за цієї схеми обігових коштів, машинобудівні під-

приємства орієнтуються на досягнення переваг закупівельної стратегії в «тягнучій» логістичній системі, тобто реалізація закупівель згідно з принципом «pull».

#### **6. Критерій класифікації: суб'єкт, який здійснює трансакцію**

Машинобудівні підприємства мають можливість вибору двоякого виду здійснення трансакцій із суб'єктної точки зору: можуть їх робити самостійно (індивідуально) і здійснювати закупівлі спільно для групи споживачів.

Самостійні закупівлі пов'язані з традиційною концепцією закупівель на власні потреби підприємства. Організація в індивідуальний спосіб шукає постачальників, а надалі з групи відособлює потенційних продавців. Потенційними постачальниками стають ті, які в якнайповніший спосіб можуть справитися з вимогами споживача.

Покупці контролюють переміщення товарів, здійснюючи їх корективи в разі виникнення відхилень від визначених норм, або взагалі здійснюючи зміни існуючих партнерів.

Формою реалізації спільних закупівель є закупівельні консорціуми – горизонтальні структури, створювані незалежними споживачами. Спільні закупівлі можуть також здійснювати суб'єкти, незалежні юридично і фінансово. Така форма реалізації закупівель застосовується з великим успіхом у сфері громадських закупівель у Великобританії, в галузі охорони здоров'я. Порівняно рідше використовують її в приватному секторі.

В Україні практика спільних закупівель у машинобудівній галузі не практикується, за винятком, коли підприємства використовують метод спільного здійснення закупівель разом з іншими суб'єктами, що функціонують на ринку, найчастіше під час купівлі постачальницьких благ на глобальному ринку. Така стратегія дає змогу знижувати витрати закупівлі і розподіляти закупівельний ризик між учасниками.

#### **7. Критерій класифікації: ступінь використання Інтернету**

Сучасна Інтернет-технологія дає машинобудівним підприємствам дві можливості: ведення бізнес-діяльності у площині Інтернету [9], а також використання його для реалізації окремих функцій підприємства, зокрема для здійснення закупівель.

Під час використання Інтернету в закупівельній діяльності підприємство має визначитись із рівнем його використання, який коливається від повної реалізації процесу закупівлі (починаючи від сегментації ринку, залучення постачальників, укладання угод до самого процесу закупівлі і оплати за товар), чи використання Інтернету для виконання окремих завдань, таких як: дослідження ринків, комунікація з торговими партнерами і координація дій, укладання угод чи врешті-решт закупівлі благ.

Машинобудівні підприємства, що мають вже певний досвід в Інтернет-торгівлі, підкреслюють перспективність нового погляду на цілий процес здійснення закупівель. Йдеться, зокрема, про необхідність ідентифікації усіх закупівельних позицій підприємств і суб'єктів, що здійснюють закупівлі. У практиці більшості підприємств спеціалізовані закупівельні служби реалізували з використанням Інтернету тільки частину процесу закупівлі. Якщо натомість очікуються додаткові вигоди у формі значного обмеження витрат, прискорення обігу інформації, збільшення результативності дій, то слід би включити до системи усі складові процесу закупівлі, координувати закупівельні функції з іншими функціями фірми (управління, маркетингу, виробництва, продажу, фінансів), а також пам'ятати про необхідність синхронізації внутрішніх функцій підприємства із зовнішніми засобами постачальників і споживачів вздовж ланцюга поставок.

**Висновки.** Ефективне управління закупівельними рішеннями на машинобудівних підприємствах є результатом багатьох чинників, які повинні бути взяті до уваги суб'єктами, які мають намір ефективно діяти на висококонкурентному ринку. Аналіз чинників, які обумовлюють ефективність прийняття рішень машинобудівних підприємств у сфері здійснюваних закупівель уможливило формування декількох істотних висновків.

По-перше, прийняття рішення про закупівлю на підприємстві, що функціонує на інституціональному ринку, є складним процесом і часто дуже формалізованим, що впливає з характеру

здійснюваних закупівель (це є дуже спеціалізовані блага), високої їх капіталомісткості і сильного впливу на майбутню діяльність підприємства. Господарська практика доводить, що ступінь складності закупівельних рішень підприємства зумовлюється такими чинниками, як рівень поінформованості щодо закуплених благ і їх постачальників, кількості доступних продавців на ринку, взаємовідносин «постачальник–споживач», зовнішнє оточення, в якому функціонує підприємство, а також його фінансовий та технологічний стан (особливо по відношенню до наявних засобів).

По-друге, ступінь складності закупівельних рішень і формалізацію закупівельних процедур машинобудівних підприємств можна значною мірою спростити завдяки вмільому, комплексному використанню сучасних технологій в області закупівлі, яким є Інтернет. На нашу думку, для закупівлі, що здійснюється машинобудівним підприємством, Інтернет може бути незамінним джерелом знань про постачальників і пропонований ними товарний асортимент, що уможливорює швидше доставляти товар, революціонує систему платежів і складання замовлень. Слід, однак, відмітити, що ступінь використання сучасних технологій в області закупівель машинобудівних підприємств є недостатнім. Без зміни підходу і ментальності підприємців в справі використання Інтернету у закупівельному процесі все менш можливим стає зменшення ступеня складності і формалізації закупівельних процедур.

**Перспективи подальших досліджень.** Одним із основних завдань в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів на машинобудівному підприємстві є вибір постачальника. Важливість цього завдання пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але насамперед тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії. Це і буде предметом подальших наукових досліджень автора.

1. Фирон Х., Лундерс М. *Управление снабжением и запасами. Логистика* / Пер. с англ. – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с. 2. Monczka P. *The Machine that Changed the World*. – Maxwell Macmillan, New York, 1990. 3. Van Weele A. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*. – Thomson Business Pr., 2001. 4. *Промисловий маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Підручник* / Під ред. А.О. Старостіної. – К.: Іван Федоров, 1997. – 400 с. 5. Крикавський Є., Чухрай Н. *Промисловий маркетинг: Навч. посібник*. – Львів: Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2004. – 307 с. 6. Dudzik M. *Strategie zakupow*. – *Gospodarka materialowa i Logistyka*, 1/2001, S. 4. 7. Lysons K. *Zakupy zaopatrzeniowe*. – Warszawa: PWE, 2004. – 504 s. 8. Крикавський Є.В. *Логістичне управління: Підручник*. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с. 9. Kraska M. *E-procurement – popraw swoje zaopatrzenie* // *Logistyka*. – 2007. – № 5. – S. 64-67.