

## **ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОСТАЧАННЯ У ЗАГАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК**

© Савченко Ю. Т., 2015

Нові технології, тиск витрат, ринкові зміни змушують сучасні підприємства активно займатись логістикою постачання. Одним з основних елементів системи постачання є підприємство-постачальник, тому, формуючи постачання і приймаючи стратегічні рішення, важливо оцінювати постачальників та аналізувати взаємовідносини “постачальник-покупець”. Висвітлено стратегічні і тактичні завдання постачання підприємства та ефекти, які призводять до покращення задоволення і цінності клієнтів. Розглянуто цілі машинобудівного підприємства у сфері закупівлі і план дій під час розроблення стратегії постачання. Висвітлено суть взаємовідносин із постачальниками на основі концепції партнерського маркетингу. Основну увагу приділено формуванню партнерських відносин із постачальниками, як елемента загальної стратегії розвитку підприємства в ланцюгу поставок. Визначено види взаємозв'язків і форми співпраці між постачальниками і покупцем на ринку виробництва устаткування мовленнєвого оповіщення людей про пожежу та інші надзвичайні ситуації. Досліджено види ситуацій, які виникають під час закупівель.

**Ключові слова:** логістика постачання, стратегія постачання, постачальник, покупець, партнерський маркетинг, кооперація.

## **THE ESSENCE OF THE STRATEGY OF SUPPLY IN THE GENERAL STRATEGY OF THE DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE IN THE CHAIN OF DELIEVERS**

© Savchenko J., 2015

New technologies, pressure of charges, market changes, force modern enterprises actively engage in the questions of logistic of supply. Expansion and differentiation of markets of supply, caused by technical and economic changes, underline the strategic value of supply from the point of view of realization of primary objectives of enterprise. One of basic elements of the system of supply is an enterprise-supplier, thus while forming a supply and acceptance of strategic decisions it is important to estimate suppliers and analyse mutual relations “supplier-customer”. Strategic approach is accountable for development of collaboration with suppliers, improvement of mutual relations between a customer and supplier. The strategic and tactical tasks of supply of enterprise and effects which result in the increase of pleasure and value of clients are reflected. The aims of machine-building enterprise in the field of purchase and plan of actions are considered in the development of strategy of supply. The essence of mutual relations with suppliers is reflected on the basis of conception of the partner marketing. Main attention is dedicated to forming partner relationships with suppliers, as an element of general strategy of the development of enterprise in the chain of deliveries. The types of intercommunications and form of collaboration are defined between suppliers and

**customer at the market of production of the equipment of vocal notification of people about a fire and other extraordinary situations. Priority directions of forming of partner relations are offered for a domestic enterprise and his suppliers.**

**Key words:** logistic of supply, strategy of supply, supplier, customer, partner marketing, cooperation.

**Постановка проблеми.** Український ринок зазнав інтенсивних і глибоких змін, що істотно впливають на реалізацію закупівель у ланцюгу поставок. Це призвело до виникнення проблем, що змушують сучасні підприємства машинобудівної галузі звернути увагу на стратегію постачання.

Розширення і диференціація ринків постачання, зумовлених технічними і економічними змінами, наголошують на стратегічному значенні постачання з погляду реалізації головних цілей підприємства.

Керівники сучасних підприємств розуміють, що стратегічні рішення у сфері постачання чинять значний вплив на діяльність підприємства загалом: якість виробленої продукції, продуктивність праці, собівартість продукції і прибуток. З врахуванням інтеграційних тенденцій підприємства повинні використовувати ефективні принципи формування системи постачання і умов її функціонування як одного з основних чинників покращення конкурентоспроможності і ефективного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Планування зв'язків з ринком постачання має важливе значення для функціонування підприємства. З цією метою розробляють стратегію постачання.

Термін “стратегія” достатньо висвітлений у науковій літературі. В українській економічній енциклопедії подано таке визначення: “стратегія підприємства - узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства. Стратегія - спосіб розв'язання суперечності між дохідністю і конкурентоспроможністю” [3].

Стратегія – це набір закріплених довготривалих домовленостей, спрямованих на чіткий, відмінний від інших директив, намір щодо здійснення прийнятої місії із звертанням до цілей (процедур і завдань), а також правил використання за призначенням ресурсів, що підтримують виконання цих завдань [7]. Більшість авторів вважають стратегію комплексом дій, напрямом, планом, які забезпечать досягнення саме довгострокових цілей організації як єдиного цілого. Але загальноприйнятого визначення стратегії не існує, що свідчить про доцільність подальших досліджень і обґрунтувань у цій сфері.

Термін “постачання” може містити різні типи придбань, а також пов'язані із цим операції: вибір постачальників, проведення переговорів, узгодження умов, експедирування, моніторинг показників роботи постачальників, вантажоперероблення матеріалів, транспортування, складування і приймання товарів, отриманих від постачальників. Зазвичай у сфері постачання самостійно не займаються переміщенням матеріалів, а організують його. Інформують постачальників про необхідність поставки тих або інших матеріалів, здійснюють обмін прав власності на матеріали, тобто передусім пов'язана з опрацюванням інформації. У широкому змісті постачання утворює основну ланку між організаціями, що входять у ланцюг поставок, і слугує механізмом координації матеріального потоку між споживачами й постачальниками [1]. Слід зазначити, що Л. В. Балабанова дотримується думки, щоб розмежувати терміни “закупівля” і “постачання”, тобто “закупівля” описує процес покупки: усвідомлення необхідності, пошук і вибір постачальника, переговори про ціну, а також умови, пов'язані з доставкою товару.

Постачання як складова логістики – це діяльність, пов'язана з придбанням продуктів і матеріалів у зовнішніх постачальників. Цей вид діяльності вимагає планування потреби у ресурсах; вибору джерел поставок; переговорів про умови поставок; розміщення замовлення; транспортування, отримання, перевірки відповідності; зберігання, оброблення і контролю за якістю ресурсів. До неї належить: координація постачальників за графіками, термінами і безперервністю

поставок, хеджування ризиків, пошук нових джерел або розроблення нових схем постачання. Головна мета – підтримка виробництва своєчасними закупівлями з найменшими загальними витратами [4].

Стратегічний аспект постачання містить обов'язково взаємодію з постачальниками.

Узагальнюючи результати досліджень, можемо зробити висновки, що ця проблематика потребує подальшого поглибленого вивчення, оскільки формування ефективної стратегії постачання є у край актуальним аспектом діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності.

**Формування цілей статті.** Ефективні управлінські рішення в сфері партнерських відносин “постачальник-покупець” потрібно приймати з врахуванням завдань логістики постачання, видів і форм взаємозв'язків, які були проаналізовані на прикладі вітчизняного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Як будь-яка економічна система, логістична система має свою структуру і зміст. Вона може бути умовно розділена на певні функціональні галузі: закупівельну, виробничу, розподільчу, транспортну та інформаційну. Підсистема закупівель організує вхід матеріального потоку в логістичну систему. Логістика на цьому етапі називається закупівельною або логістикою постачання. Часткова інтеграція цих підсистем дає змогу розглядати логістику постачання як маркетинг-логістику. Під логістикою постачання розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, покупних частин та відповідного інформаційного потоку під час їх переміщення від постачальників у сферу початкового виробничого складування з метою оптимізації витратних та часових характеристик процесів [3, с. 202].

Сьогодні логістика постачання має істотний вплив на реалізацію маркетингових стратегій підприємства. М. Портер пропонує три різновиди стратегії, які можуть забезпечити підприємству конкурентний успіх на ринку.

Стратегія цінового лідерства полягає в тому, що підприємство повинно будувати свою ринкову позицію через витратну конкурентну перевагу, тобто під нижчими витратами розуміють здатність підприємства бути спроможним організувати з меншими витратами й у коротші строки весь цикл операцій, починаючи з постачання матеріальних ресурсів і завершуючи продажем виробленого товару споживачу. Стратегія диференціації полягає у здатності задовольняти особливі потреби споживачів за рахунок інноваційності, вищої якості та швидкого реагування на зміни. Стратегія концентрації теж ґрунтується на одній з конкурентних переваг – диференціації або цінового лідера [5, с. 163].

Для реалізації цих стратегій велике значення мають закупівлі, які можуть забезпечити доступ до інноваційних технологій, високої якості продуктів і послуг, а також отримати найдешевші джерела постачання, тому закупівельна політика має велике значення у загальній стратегії розвитку підприємства. Для виживання на ринку ціновий чинник і взаємовідносини з постачальниками стають одними із пріоритетних.

Закупівлі для підприємства виконують стратегічні і тактичні завдання. Стратегічні завдання концентруються на визначенні зовнішніх джерел постачання, щоб у довгостроковій перспективі вони призводили до зростання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за рахунок зменшення витрат, розвитку технологій, покращення якості, скорочення циклу замовлень, покращення ефективності поставок.

Завдання тактичного характеру реалізуються на кожному машинобудівному підприємстві, яке здійснює закупівлі. Вони стосуються поточного управління переміщенням матеріалів, інформації і фінансів. Їх метою є забезпечення неперервного потоку продуктів і послуг відповідної якості. Ці ефекти призводять до збільшення задоволення, а також цінності для клієнтів підприємства.

У табл. 1 відображено основні стратегічні і тактичні завдання сфери постачання і наведено їх характеристику.

## Стратегічні і тактичні завдання постачання підприємства

Тип завдань	Завдання постачання підприємства	Характеристика завдання
Стратегічні завдання	Ідентифікація постачальника	Знаходження потенційних постачальників з метою задоволення передбачуваних або актуальних потреб постачання
	Оцінка і вибір постачальника	Визначення здатності постачальника задовольняти потреби підприємства
	Розвиток постачальників	Здійснення дій з метою загального покращення ефективності поставок
	Втягнення постачальників у поточні процеси	Стосується створення нових товарів
Тактичні завдання	Аналіз товарів	Дослідження вимог, які ставлять споживачі до товарів і послуг
	Дослідження ринку	Визначення характеристик ринку постачання
	Моніторинг замовлення	Управління процесом постачання
	Визначення потреб і побажань клієнтів	Пристосування інформації про товари до потреб клієнтів
	Прогнозування постачання	Передавання постачальникам прогнозів, які стосуються майбутніх потреб
	Ефективність постачальника	Аналіз витрат, якості, поставок і послуг
	Якість постачальника	Забезпечення відповідності постачальника до вимог підприємства
	Управління контрактом і переговори	Розробка оптимальних умов контракту і переговорів
	Управління транспортом	Забезпечення поставок, узгоджених з потрібним графіком
Співвідношення ціни і витрат	Аналіз формування цін і витрат	

Джерело: на основі [12, с. 42]

Щоб ефективно управляти постачанням у ланцюгу поставок, необхідним є розроблення відповідної стратегії постачання, яке збігається зі стратегічними цілями машинобудівного підприємства у сфері закупівлі. Ці цілі можна поділити на дві категорії [10, с. 75]:

- цілі, які призводять до зменшення витрат на придбання благ і послуг;
- цілі, які підвищують якість співпраці з постачальниками.

Цілей першої категорії можна досягти через ідентифікацію найнижчої ринкової ціни. У цьому випадку досконалим інструментом є використання електронного аукціону, який явно підсилює суперництво серед постачальників. Цілі другої категорії охоплюють покращення процесів, пов'язаних з реалізацією закупівель. Сюди належать дії, які спрощують процедури закупівлі, впровадження електронного обігу документів всередині підприємства, а також електронна комунікація з постачальниками.

Маючи визначені цілі, необхідно підготувати план дій, який буде стосуватися таких сфер:

- товарної специфіки;
- принципів співпраці під час реалізації поставок або надання послуг;

- договірних умов;
- способів вибору постачальників;
- організаційних змін на підприємстві.

Під час реалізації стратегії постачання необхідно моніторити заощадження, відсоток зменшення цін, відсоток зменшення кількості постачальників, відсоток закупівель, середньо-зважене запізнення поставок (у днях), середній час процесу вибору постачальника, середній час підготовки замовлення тощо.

Слід не забувати, що реалізація стратегії постачання пов'язана з певними ризиками, тому необхідно розробити рішення, які допоможуть протидіяти цим ризикам.

Однією із основних проблем в управлінні закупівельною діяльністю є вибір постачальника. Суть цієї проблеми полягає в тому, що з-поміж великої кількості постачальників схожих матеріальних ресурсів потрібно відібрати одного, який би відповідав поставленим вимогам і був найнадійнішим партнером.

Стратегія постачання повинна визначати основні вимоги щодо постачальника і процесу перевезення, що передбачає оцінювання вимог, надання гарантії якості, страхування і надійності поставки. Стратегічний підхід ґрунтується на довготривалому управлінні матеріалами, орієнтованому на готовність щодо забезпечення необхідними ресурсами. Зокрема стратегічний підхід відповідальний за вибір і розвиток співпраці з постачальниками, удосконалення взаємовідносин між покупцем і постачальником, координацію кооперації між компаніями і створення довіри між учасниками [7, с. 154].

Складність і взаємозалежність сучасного бізнесу обумовлює необхідність побудови відносин співпраці між бізнес-партнерами. Метою співпраці між бізнес-партнерами є усунення асиметрії в інформаційному обміні, тобто розвиток відкритого обміну конфіденційною раніше інформацією, що є визначальним для розвитку партнерських взаємовідносин. Така інформація може стосуватися, приміром, даних про виробництво й продажі, плани просування продукції тощо. Також усуненню інформаційної асиметрії може сприяти контроль з боку покупця над виробничими процесами постачальника, якістю виготовлюваної продукції тощо. Більше того, бізнес-партнери можуть інтегрувати інформаційні системи для координації прогнозування попиту, планування ресурсів і виробництва продукції, поповнення запасів, відвантаження й складування. Вони можуть співпрацювати під час конструювання продукції й маркетингу.

Довірчі відносини між бізнес-партнерами дозволяють їм досягти нового рівня ефективності через скорочення тривалості проектування продукції, мінімізації рівня зайвих запасів, підвищення обґрунтованості в прогнозуванні попиту [8, с. 25, 26].

Технічні і економічні зміни сприяли розширенню і диференціації багатьох ринків постачання, що призводить до необхідності уважніше досліджувати ці ринки. Особливо предметом зацікавлення є формування певних типів стосунків у системі “постачальник-покупець”.

Повторна закупівля без змін належить до закупівлі у того самого постачальника, незважаючи на те, що умови закупівлі можуть незначно відрізнятись.

Повторна закупівля з модифікацією відбувається, коли до повторного замовлення вносять певні зміни, а також охоплюється пошук інформації, яка стосується альтернативних джерел і умов закупівлі. Підприємство-покупець може систематично просити про пропозиції від кількох постачальників або по телефону чи за допомогою Інтернету шукати інформацію у кількох потенційних постачальників щодо їх пропозиції [11, с. 18].

Закупівля для виконання нових завдань охоплює закупівлю товарів, які не купували раніше, з усіма етапами процесу прийняття рішення про закупівлю, що починаються з виявлення потреби через визначення ознак і кількості потрібного товару. Найвний досвід покупця є недостатнім, і він мусить турбуватися про цілі закупівлі, визначення потенційних джерел поставок, а також розроблення критеріїв і аналіз інформації, які слугуватимуть оцінці альтернативних джерел [9, с. 101].

Основні види ситуацій під час закупівель розглянемо в табл. 2.

## Основні види ситуацій при закупівлях на промисловому підприємстві

Вид ситуації при закупівлях	Тип рішення	Параметри
Повторна закупівля без змін	Стандартне звичне рішення	Потреба повторюється Широкий список можливих постачальників Нові постачальники не беруться до уваги Наявний досвід закупівлі Відсутність необхідності в новій інформації
Повторна закупівля з модифікацією	Рішення з попереднім опрацюванням	Відомі альтернативні постачальники Додаткова інформація про зовнішні і внутрішні передумови Частково налагоджений процес закупівлі
Закупівля для виконання нових завдань	Рішення на основі проведення ретельного дослідження	Нова потреба Малоструктуризована потреба Ініціатива закупівлі ззовні підприємства Малий існуючий досвід Пошук альтернативних постачальників Врахування альтернативних рішень Нерегулярна поява ситуації

Джерело: на основі [6, с. 60, 11, с. 18]

Особливе місце ринку технічних засобів безпеки з причини невідворотності наслідків займає ринок пожежної безпеки, а зокрема сегмент виробництва устаткування мовленнєвого оповіщення людей про пожежу та інші надзвичайні ситуації – це багатофункціональне устаткування, основними функціями якого є: передавання повідомлень про виникнення пожежі і в ручному, і в автоматичному режимах, передача повідомлень через мікрофон, здійснення пошукового зв'язку, трансляція музичних програм, можливість автономної роботи за відсутності напруги та ін.

Товарна марка VELLEZ належить Науково-виробничому підприємству “Електроприлад” (ТЗОВ НВП “Електроприлад”), заснованому в 1993 р. у м. Львові і є єдиним вітчизняним виробником та експортером цієї продукції. НВП “Електроприлад” є також виробником систем управління звуком та систем зв'язку для вокзалів, стадіонів, зон відпочинку, АЗС, конференц-залів, комплексів для проведення селекторних нарад з використанням аналогових та цифрових каналів зв'язку.

Для ТЗОВ НВП “Електроприлад” характерним є те, що закупівля для виконання нових завдань настає доволі рідко, а повторна закупівля без змін характеризується численністю ситуацій і повторним користуванням тими самими джерелами поставки.

Повторна закупівля без змін для ТЗОВ НВП “Електроприлад” сьогодні виникає під час закупівлі:

- сталі листові (ТОВ “Метал Холдінг Трейд”, ТОВ “Запоріжметал Холдінг”);
- емальпроводу (ТЗОВ “Тантал ТД”);
- порошкового покриття (ТЗОВ “Інтерфарб-Україна”, ТОВ “Глобал Технології”, ТОВ “Хім-Комплект”, ТЗОВ “Алюмініш Україна”, ТЗОВ “Енергохімсервіс”);
- пластику (ТЗОВ “Укрспецтехніка”, ТОВ “Західполімер”);
- гучномовців і аксесуарів (НKM HandelsKontorMeindl GmbH (Німеччина));
- кріплень (ПАТ ЛФ “Солді і Ко”);
- плат друкованих монтажів з радіоелементами для використання у серійному виробництві (ТОВ “Віаком”).

Повторна закупівля з модифікацією для ТЗОВ НВП “Електроприлад” виникає під час закупівлі:

- динаміків (НKM HandelsKontorMeindl GmbH (Німеччина));
- сталі електротехнічної (Stalprodukt S. A. (Польща)).

Сталь електротехнічну закуповували переважно у ТОВ “Запоріжметал Холдінг” і ця закупівля належала до повторної закупівлі без змін. Були проведені одиничні закупівлі у ТОВ КВКФ “Азот”, ТОВ “Еліз”, ТОВ “Егерія” і ТЗОВ “ГИД”.

ТзОВ НВП “Електроприлад” змушене переорієнтуватись на польського постачальника, тому що ТОВ “Запоріжметал Холдінг” припиняє цей вид поставок, оскільки сировина для листової сталі надходила з міста Ліпєцьк (Росія). Умови поставки решти наведених українських постачальників не відповідали вимогам покупця і мали вимушений характер.

Закупівля для виконання нових завдань для ТзОВ НВП “Електроприлад” виникає під час закупівлі:

– плат друкованих монтажу з радіоелементами для використання в одиничному виробництві (ТОВ “СЕА-Електронікс”).

Співпраця, яка налагоджується між постачальником і покупцем, може виступати у різних формах ділових відносин.

До основних чинників, які характеризують відносини “постачальник-покупець”, належать тісні стосунки між контрагентами, їхня технічна обізнаність, збутові можливості, гнучкість і здатність до адаптації, надійність постачання, цінова конкурентоспроможність, організаційна ефективність, рівень інтеграції.

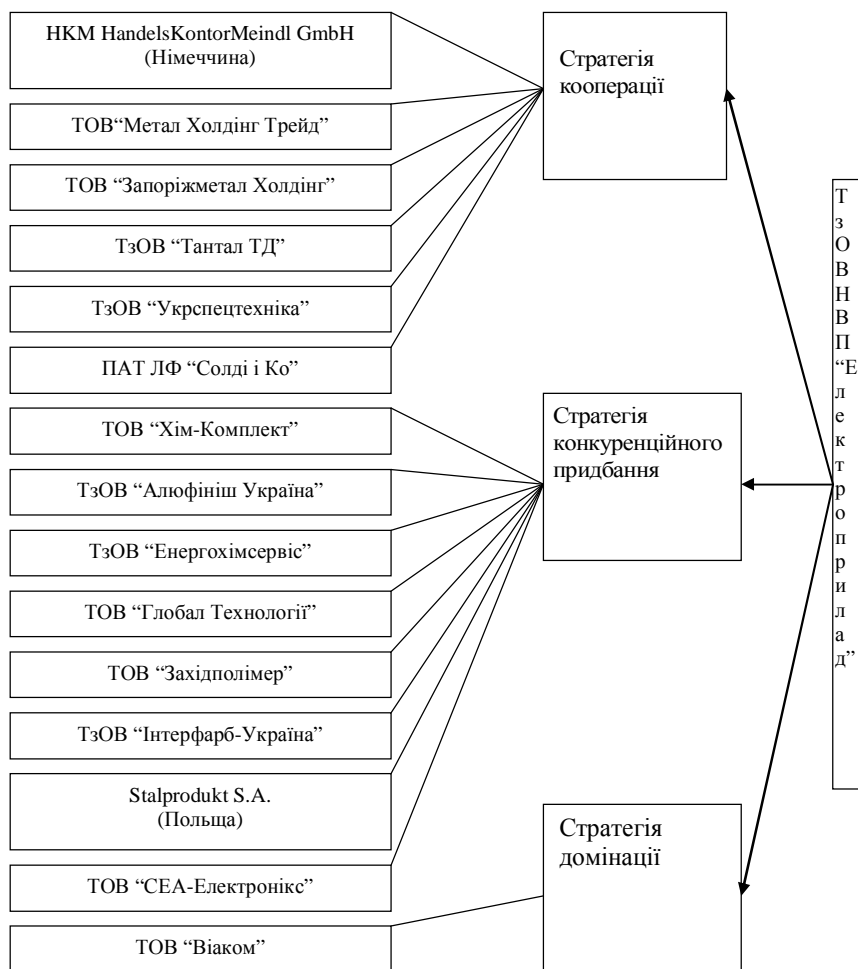
Виділяють три види взаємозв’язків “постачальник-покупець” [6, с. 65]:

1. Залежні взаємозв’язки, які налагоджуються за умови ринкового домінування одного підприємства над іншим. У стосунках між постачальником і покупцем переважає домінантна стратегія закупівлі, яка виникає в ситуації, коли одна сторона домінує над іншою (стратегія домінації).

2. Незалежні взаємозв’язки, які складаються на ринках з великою кількістю постачальників і покупців, найдоцільнішою стратегією є стратегія конкурентційного придбання.

3. Характерні для ринків із незначною кількістю і постачальників, і покупців, і одна сторона залежить від іншої. За таких умов притаманна орієнтація на стратегію кооперації, коли обидві сторони готові налагодити довготривалі стосунки, вільний обмін інформацією тощо.

Види взаємозв’язків “постачальник-покупець” для ТзОВ НВП “Електроприлад” наведено на рисунку.



Види взаємозв’язків “постачальник-покупець” ТзОВ НВП “Електроприлад”

Як бачимо з рисунка ТзОВ НВП “Електроприлад” скооперувався з шістьма постачальниками. Стратегія конкурентного придбання стосується восьми постачальників. Залежні взаємозв'язки, коли одне підприємство домінує над іншим, склалися з одним постачальником.

Співпраця “постачальник-покупець” може набувати різні форми. До традиційного підходу формування співпраці належать чиста трансакція, повторна трансакція та довготривалі стосунки, які передбачають певний рівень співпраці у вигляді неформальних погоджень. Сучасний підхід ґрунтується на партнерських стосунках. Співпрацюючи на засадах партнерства, постачальник і виробник спільно шукають способи надання споживачам більшої споживчої цінності. Нерідко у межах міжфункціональної співпраці постачальник і покупець об'єднуються у тимчасові об'єднання – стратегічні союзи [6, с. 66, 67].

Партнерські стосунки співпраці сформовані з НКМ HandelsKontorMeindl GmbH (Німеччина), ТОВ “Віаком”, ТзОВ “Укрспецтехніка”, ТзОВ “Тантал ТД”. Довготривалі стосунки ТзОВ НВП “Електроприлад” налагодило з ТОВ “Метал Холдинг Трейд”, ТОВ “Запоріжметал Холдинг”, ТзОВ “Алюмініш Україна”, ПАТ ЛФ “Солді і Ко”. Специфіка ринку, на якому працює ТзОВ НВП “Електроприлад”, не приваблює постачальників до створення стратегічних союзів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Враховуючи збільшення значення постачання, необхідним є кваліфікування формування закупівель до рангу стратегічних проблем підприємства.

1. Стратегія постачання містить множину стратегій, які стосуються не тільки асортименту товарів, але і співпраці з постачальниками.

2. Налагоджені партнерські стосунки створюють високі вхідні бар'єри для появи конкурентів у сегменті виробництва устаткування мовленнєвого оповіщення людей про пожежу та інші надзвичайні ситуації.

3. ТзОВ НВП “Електроприлад” переважно використовує внутрішні джерела постачання. Однак закупівля сталі електротехнічної у зовнішнього джерела (польський постачальник) була обумовлена негативним впливом політичних факторів. Тим не менше, кращі умови пропозиції іноземного постачальника, порівняно з внутрішніми джерелами, переважають над ризиком коливання валютних курсів.

Ці дослідження стосовно формування стратегії постачання підприємств мають теоретичне та практичне значення, оскільки сьогодні вітчизняні машинобудівні підприємства перебувають у складній ситуації, пов'язаній із економічною кризою і подіями на Сході України. Слід пам'ятати і про бажання України інтегруватись у Європейський Союз у майбутньому. Дослідження взаємозв'язків і форм співпраці “постачальник-покупець” ТзОВ НВП “Електроприлад” дає змогу зробити висновок про доцільність використання такої форми управління постачанням, як зворотний маркетинг або розвиток постачальника.

1. Балабанова Л. В. *Логістика: Підручник* / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – Львів: Вид-во ПП “Магнолія 2006”, 2013. – 368 с. 2. Балабанова Л. В., Холод В. В. *Стратегічне маркетингове управління конкуренто-спроможністю підприємств: навч. посіб.* / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 448 с. 3. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т3* / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с. 4. Крикавський Є. В. *Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, Логістика. № 416 – 2001.* – С. 52–61. 5. Крикавський Є. В. *Стратегічний маркетинг: навч. посібник* / Є. В. Крикавський, Л. І. Третякова, Н. С. Косар. – 2-ге вид. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – 256 с. 6. Крикавський Є. *Промисловий маркетинг: підручник* / Є. Крикавський, Н. Чухрай. – 2-ге вид. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2004. – 472 с. 7. Крикавський Є. В., Фалович В. А. *Стратегічні обмеження у плануванні функціонування ланцюга поставок машинобудівної продукції промислового призначення. Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, Логістика. №690 – 2010.* – С. 150–156. 8. Меджибовська Н. С. *Формування електронного постачання промислових підприємств* / Н. С. Меджибовська. – Одеса: Пальміра, 2011. – 272 с. 9. Hutt M. D., Speh T. W. *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dobr i usług przemysłowych.* M. D. Hutt, T. W. Speh Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 101.



10. Kardasz Hubert. *Zakupy w firmie. Jak stworzyc strategie zakupowa.* H. Kardasz. *Eurologistics* 5/2005. – S. 74–75. 11. Сурувка-Маршалек Данута. *Вплив ситуації закупівлі на процес управління ланцюгом поставок. Концепcje i strategie logistyczne.* *Logistyka* 3/2005 Maj-Czerwiec. – S. 17–18. 12. Swiatowiec-Szczepanska J. *Концепcje i strategie logistyczne. Ewolucja funkcji zaopatrzenia w przedsiębiorstwie.* J. Swiatowiec-Szczepanska. *Logistyka* 3/2007 Maj-Czerwiec. – S. 42–46.

УДК 330.001.57:338.246.8  
JEL: B16; B41; C53; D81

І. Б. Хома

Національний університет “Львівська політехніка”

## КОНТРОЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ТОЧЦІ БІФУРКАЦІЇ В ПРОЦЕСІ ПЕРЕБІГУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Хома І. Б., 2015

Сформовано та деталізовано системний підхід щодо запровадження контролю прийняття рішень у точці біфуркації в умовах перебігу підприємницької діяльності. Визначено властивості точки біфуркації в синергетичній концепції хаосу та побудовано узагальнений поетапний процес виходу з цієї точки з виокремленням елементу введення додаткового контролю прийнятого рішення для перевірки його оптимальності в діапазоні подолання невизначеності та випадкових економічних дій.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність, точка біфуркації, контроль прийняття оптимальних рішень, концепція хаосу.

## CONTROL OF DECISION-MAKING AT BIFURCATION POINT IN COURSE OF ENTERPRISE ACTIVITY

© Khoma I. B., 2015

The systematic approach for the control's introduction of decision-making at the bifurcation point in the conditions of the course of enterprise activity is generated and detailed. The properties of bifurcation point in a synergetic concept of chaos are determined and the summarized stage-by-stage process of exit from this point is built with the emphasis of introduction's element of the additional control of the accepted decision as a check on its optimality in the range to overcome uncertainty and occasional economic activities.

The incorrect decision at the bifurcation point can substantially alter the development of entrepreneurial activity, since at this point due to the capability of multidirectional decision making, they can be wrong and totally unjustified for expected calculations, and their implementation does not allow in a fairly limited time interval to come to a common optimal results. Therefore the problem of early warning of non-optimal decision in the moment of overcoming of bifurcation point in the business through the introduction of additional effective control of decision-making is topical.

The bifurcation point is a critical state of any system in which the available system becomes unstable towards to all changes those occur intermittently. Besides, the uncertainty regarding the future development of the entire system occurs at the bifurcation point, and itself state of the system is characterized by randomness and absolute unpredictable.