

ЛІГОНЕНКО Л. О.

д. е. н., професор

Київський національний торговельно-економічний університет

**УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
ТОРГІВЛІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ РІШЕННЯ**

*Розглянуто зміст понять «закупівельна діяльність», «управління закупівельною діяльністю». Розглянуті концептуальні рішення, які мають прийматися на стратегічному рівні управління: ступінь самостійності в її здійсненні, модель здійснення, тип співробітництва з ринком закупівель, ступінь участі постачальника в прийнятті рішень щодо планування та контролю закупівель, тип фінансування закупівельної діяльності, регламентація закупівельного процесу та механізми мінімізації збитків в процесі здійснення закупівель.*

*Ключові слова: закупівлі, закупівельна діяльність, управління закупівельною діяльністю, стратегія закупівель.*

ЛИГОНЕНКО Л. А.

д. э. н., профессор

Киевский национальный торгово-экономический университет

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ТОРГОВЛИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ**

*Рассмотрено содержание понятий «закупочная деятельность», «управление закупочной деятельностью». Рассмотрены концептуальные решения, которые должны приниматься на стратегическом уровне управления: степень самостоятельности в ее осуществлении, модель осуществления, тип сотрудничества с рынком закупок, степень участия поставщика в принятии решений по планированию и контролю закупок, тип финансирования закупочной деятельности, регламентация закупочного процесса и механизмы минимизации убытков в процессе осуществления закупок.*

*Ключевые слова: закупки, закупочная деятельность, управление закупочной деятельностью, стратегия закупок.*

LIGONENKO L. O.

doctor of economic sciences, professor

Kyiv National University of Trade and Economics

**PROCUREMENT MANAGEMENT IN THE TRADE: A CONCEPTUAL SOLUTION**

*There is considered the essence of the terms “procurement activity”, “management of procurement activity”. There are given the conceptual strategic issues of management that are made at the strategic management level: the degree of autonomy in the implementation, the model of its implementation, the type of cooperation with the market of purchases, the extent of suppliers’ participation in decision-making as to the process of planning and control over purchases, the type of the financing procurement, regulation of the procurement process and mechanisms to minimize losses in the process of procurement.*

*Keywords: purchases, procurement activity, management of procurement activity, procurement strategy.*

---

Larisa.ligonenko@gmail.com

---

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах підприємства роздрібної торгівлі набули самостійності в виборі стратегії своєї діяльності на товарному ринку, направили певні засади своєї роботи щодо взаємодії з постачальниками та формування товарних ресурсів. Закупівельна діяльність є одним із ключових питань торговельного бізнесу, оскільки закладає підґрунтя усіх показників господарювання, починаючи від обсягу товарообороту, рівня комерційного доходу та торговельного прибутку до обсягу активів, структури капіталу, ризиків господарювання, формує передумови для задоволення споживчих потреб населення та його лояльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні аспекти

проведення закупівельної діяльності та товарного забезпечення обороту в торгівлі знайшли певне висвітлення та часткове розв'язання в наукових працях провідних науковців України та країн СНД (Анікін Б.А., Баженов Ю.К., Бланк І.О., Валеви́ч Р.П., Гребнев А.И., Голошубова Н.О., Дашков Л.П., Коноваленко В.М., Неруш Ю.М., Апо́лія В.В., Снегирева В., Ушакова Н.М. та інші) та зарубіжних фахівців (Баллоу Р., Котлер Ф., Плоумен И., Шонбергер Р., Лайсонс К., Джиллінгем М., Ліндерс М. та інші). В останніх публікаціях превалює розгляд цих питань з позицій стратегічного управління, маркетингу та логістики [1–3].

Цілісного уявлення про сутність управління закупівельною діяльністю поки що не сформовано, що призводить до акцентування уваги на передумовах, наслідках, окремих етапах та параметрах її проведення. Управління закупівельною діяльністю переважно розглядається як сукупність класичних функцій управління, зміст яких розкривається з врахуванням специфіки закупівельної діяльності. Поза розглядом залишилося концептуальні питання стратегії поведінки підприємства торгівлі в питаннях закупівельної діяльності.

Метою даної статті є розкриття сутності та цілей управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі, викладення змісту концептуальних рішень щодо організації закупівельної діяльності, які мають бути прийняті в процесі управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В дослідженні, проведеному під керівництвом автора, закупівельна діяльність торговельного підприємства трактується як сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів з метою їхнього наступного ефективного перепродажу для задоволення потреб його покупців та економічних інтересів торговельного підприємства [4]. Закупівельна діяльність є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства, оскільки сама в процесі її здійснення закладається підґрунтя його фінансових результатів, ефективності та конкурентоспроможності.

Під управлінням закупівельною діяльністю торговельного підприємства слід розуміти систему принципів та методів підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі здійснення закупівельної діяльності, яка створює передумови для досягнення стратегічних цілей та задач розвитку торговельного підприємства.

Виходячи з існуючої парадигми кінцевою метою управління є зростання ринкової вартості підприємства. Забезпечення досягнення цієї кінцевої стратегічної мети передбачає орієнтацію управління закупівельною діяльністю на досягнення 4-х взаємопов'язаних груп цілей:

1) в царині відносин з покупцями товарів – зростання конкурентоспроможності сформованої товарної пропозиції з точки зору покупців торговельного підприємства, що забезпечує формування та утримання їх контингенту, задоволення їх економічних інтересів та сприяє підвищенню ринкової частки підприємства;

2) в царині відносин з постачальниками товарних ресурсів – зниження ризиків взаємодії з постачальниками товарних ресурсів, підвищення надійності товарного забезпечення торговельного підприємства; налагодження ефективної співпраці та партнерських відносин з постачальниками товарних ресурсів, формування ланцюга цінностей та зростання задоволення всіх учасників логістичної системи товароруку;

3) в царині забезпечення ефективного господарювання – забезпечення зростання торговельного прибутку від реалізації закуплених товарів та формування його в цільових обсягах шляхом зростання товарообороту торговельного підприємства та виконання розроблених планів його розвитку та забезпечення належної ефективності комерційних угод по закупівлі товарів;

4) в царині фінансового менеджменту – максимальне використання можливостей отримання товарного кредиту постачальників, сприяння поліпшенню умовами кредитування підприємства його постачальниками, забезпечення ефективного використання власного закупівельного капіталу.

В попередніх дослідженнях автора [5, 6] зміст управління закупівельною діяльністю

підприємства торгівлі розглядається як процес формування товарного забезпечення товарообороту та передбачає сукупність таких етапів роботи: вивчення ринку закупівлі та каналів розподілу товарних ресурсів; аналіз надходження та закупівлі товарів; планування обсягу та структури надходження (закупівлі) товарів; визначення методу закупівлі товарів; вибір постачальника товарних ресурсів; узгодження та укладення угоди на закупку товарів; контроль за виконанням договорів та надходженням товарів.

Підтверджуючи важливість проведення визначених етапів та видів роботи, слід зауважити, що вони становлять тактичний рівень управління закупівельною діяльністю. Здійсненню цієї роботи має передувати розробка стратегії взаємодії «торговельне підприємство – постачальник» [2, 3, 7], яка становить стратегічний рівень управління. В процесі проведення цієї роботи мають бути прийняті рішення щодо низки концептуальних питань організації закупівельної діяльності, які обумовлюють зміст управлінських зусиль, в тому числі на тактичному рівні.

Найбільш вагомими концептуальними питаннями організації закупівельної діяльності, рішення щодо яких мають бути прийняті та враховані в процесі управління нею, на наш погляд, є наступні.

1. Ступінь самостійності торговельного підприємства в здійсненні закупівельної діяльності – самостійне здійснення (внутрішня закупівельна організація – *inside buying organization*) або передача на аутсорсинг (зовнішній закупівельній організації – *outside buying organization*). Як свідчить міжнародний досвід, не завжди і доцільно і економічно вигідно займатися закупівельною діяльністю самостійно. Виконання її на умовах договору та за плату спеціалізованою закупівельною організацією, яка може навіть брати на себе відповідальність за цільовий розмір комерційного доходу, який буде отримувати торговельне підприємство, дозволить сконцентрувати увагу на головному бізнес-процесі – продажу товарів, а отже, здійснювати його найбільш професійно та ефективно, формуючи стійкі конкурентні переваги.

2. Ступінь формалізації (модель здійснення) закупівельної діяльності (в разі прийняття рішення щодо самостійності її проведення). Як свідчить іноземний досвід, на рівні підприємства можуть використовуватися різні моделі проведення закупівель. Залежно від ступеню формалізації даної функції прийнято виділяти формальний (*formal buying organization*) та неформальний (*informal buying organization*) підхід до здійснення закупівельних операцій. В першому випадку, який характерний для великих торговельних підприємств, закупівля є окремою функцією апарату управління, тому для її виконання створюється спеціальний відділ, який закупає товар і надає його для продажу. Перевагами такого підходу є чітко визначені обов'язки і повноваження, наявність спеціальної посади мерчандайзера (закупівельника), до недоліків відносяться значні закупівельні витрати, пов'язані з утриманням спеціального відділу закупівлі. У неформальній закупівельній організації один і той самий персонал займається і мерчандайзингом (закупівлею) і іншими задачами роздрібної торгівлі; обов'язки і повноваження не завжди чітко визначені та розмежовані. Перевагами такої моделі є низька вартість та висока гнучкість, проте в зв'язку з нечітко визначеними обов'язками і повноваження можуть мати місце збої в товаропостачанні.

3. Ступінь централізму в здійсненні закупівельної діяльності (для мережевого ритейлу). Мають місце такі альтернативи: 1) централізована закупівля (*centralized buying organization*), при якій усі рішення щодо закупівлі приймаються головним офісом. До переваг такої моделі фахівці справедливо відносять ефект синергії, об'єднання зусиль, суворий контроль, постійний імідж, близькість до вищого керівництва фірми, підтримка персоналу і знижки за рахунок обсягів закупівлі. Проте наявні і недоліки – відсутність гнучкості, відсутність зацікавленості працівників низових ланок (регіональних філій, місцевих магазинів тощо). Асортимент товарів, що формується в результаті централізованої закупівлі, особливо в транснаціональних компаніях не завжди повністю враховує можливості місцевих товаровиробників, що відповідає як уподобанням населення, так і економічним інтересам місцевих орґонів влади; 2) децентралізована закупівля (*decentralized buying organization*), при

якій рішення щодо закупівлі приймається на локальному чи регіональному рівні. Це дозволяє краще пристосуватися до місцевих умов, підвищити швидкість обробка замовлень, забезпечує більшу зацікавленість лінійних керівників. В той же до суттєвих складнощів такого підходу відносять неузгоджене планування, непостійний імідж, обмежений контроль, меншу підтримку персоналу і відсутність знижок за рахунок обсягів закупівлі; 3) комбінований спосіб, який дозволяє отримати синергію позитивів, притаманних першим двом варіантам.

4. Рівень спеціалізації фахівців закупівельного підрозділу (в разі прийняття рішення щодо самостійної закупівлі). В універсальному закупівельному підрозділі один чи декілька закупівельників здійснюють закупівлю усіх необхідних товарних ресурсів. Такий підхід є слушним для малих та середніх торговельних підприємств, які мають обмежений асортимент товарів або співпрацюють з посередниками. У спеціалізованому підрозділі, який створюється на великих підприємствах або тих, які оперують широким асортиментом товарів чи послуг і закуповують його переважно у товаровиробників, кожен закупівельник відповідає за деяку категорію товару. Перевагами такого підходу є краще знання відповідного сегменту ринку, до недоліків – більш високий рівень закупівельних витрат в зв'язку з наявністю додаткового персоналу.

5. Ступінь функціонального відокремлення закупівельної діяльності. Альтернативами тут є: 1) концепція закупівлі, яка передбачає, що функція закупівлі товарних ресурсів відокремлена від інших торговельно-оперативних операцій, здійснюється на «замовлення» відділу продажів (планово-економічного відділу); при цьому фахівці, що займаються цією діяльністю відповідають лише за здійснення закупівель відповідно до визначених параметрів; 2) концепція мерчандайзингу та категорійного менеджменту, яка передбачає, що функція закупівлі товарів не є спеціалізацією працівників, які її здійснюють, оскільки вони є відповідальними за весь процес від закупівлі до продажу товарів і виконують поряд з закупівлею товарів усі інші функції, необхідні для його успішного продажу – підбір асортименту, передпродажна підготовка та викладка товарів, ціноутворення, навчання персоналу, розробка засобів стимулювання продаж тощо.

Концепція категорійного менеджменту дозволяє розв'язати основну проблему, що притаманні класичній організації закупівельної діяльності, при якій фахівець-закупівельник відірваний від реальної ситуації та стратегії розвитку товарообороту підприємства, зацікавлений тільки в факті закупівлі, що може породжувати конфлікт інтересів закупівельника та торговельного підприємства (змова з постачальником та отримання додаткової винагороди (хабарів) від нього). При впровадженні категорійного менеджменту звична структура та повноваження відділу закупівлі змінюються, що призводить і до зміни відносини з постачальниками товарів. З'являється спільна задача – збільшити продажі товарів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності торговельного підприємства в цілому.

6. Тип співробітництва з ринком закупівель – транзакційне або партнерське співробітництво. Традиційним підходом до організації закупівельної діяльності є транзакційне співробітництво, яке передбачає вибір постачальника, який відповідає інтересам підприємства та укладання з ним угоди щодо постачання товарних ресурсів; наявність великої кількості постачальників та їх постійну зміну виходячи з критерію цін закупівлі та інших вагомих для підприємства факторів (доставка, кредитування, лояльність тощо). Для такої моделі співробітництва характерна короткостроковість, недостатня активність, зацікавленість та відповідальність з боку постачальника.

Сучасний підхід до організації закупівельної діяльності передбачає, що з постачальниками найважливіших груп товарів (категорій) у підприємства повинні бути налагоджені довготривалі та взаємовигідні партнерські відносини, які дозволяють змінити зміст закупівельної діяльності відповідно до принципу «ефективного реагування на покупця» (ЕРП). Замість традиційного протистояння між постачальником та торговельними підприємствами, їх цінової боротьби за обсяги отримання прибутку, впровадження партнерства в результаті спільної роботи, інвестицій в творення «ланцюга цінності» для покупця

дозволяє забезпечити зростання прибутку як торговельного підприємства, так і постачальника за рахунок зростання обсягів продажів.

Торговельному підприємству слід визначитися який тип співробітництва та в яких масштабах буде запроваджуватися. Безумовно, повністю відмовитися від трансакційного співробітництва, в сучасних умовах не доцільно, враховуючи можливий пресинг постачальників-партнерів, але за ключовими товарними групами (категоріям) поступовий перехід до розвитку партнерства з постачальниками вбачається ефективним та далекоглядним.

7. Ступінь залучення постачальника до планування та контролю закупівель. Залежно від обраного типу співробітництва, ступеню розвитку відносин з окремими постачальниками необхідно визначити, які права щодо здійснення закупівельної діяльності торговельне підприємство вважає можливим та доцільним передати постачальнику. Тут також наявні альтернативні рішення: 1) повний доступ – рітейлер повністю делегує постачальнику функції по формуванню асортименту і визначенню товарного запасу, а також виконує його рекомендації в області ціноутворення і мерчендайзингу; 2) допуск на рівні консультацій (найбільш поширений варіант співпраці постачальника і торговельного підприємства), які не є обов'язковими до виконання, за постачальником закріплюється лише процедура викладки товару; 3) право постійної присутності мерчендайзера біля магазинної полки для контролю за викладкою товарів та стимулювання їх продажу; 4) стандартні права постачальника: певна площа на полицях, своєчасна викладка товару, корекція товарного запасу та проведення промоушн-акцій в торговому залі.

Обраний тип співробітництва, розподіл прав та відповідальності між торговельним підприємством та постачальником знаходять відображення в типовому договорі на закупівлю товарів, який необхідно підготувати за підсумками проведеної роботи.

8. Тип фінансування закупівельної діяльності, тобто перелік та структура джерел фінансування закупівельних операцій: власний закупівельний капітал, банківські кредити чи товарні кредити постачальників.

В сучасних умовах найсуттєвішим обмеженням закупівельної діяльності виступає фінансове обмеження, яке віддзеркалює наявність або відсутність у торговельного підприємства в достатніх обсягах закупівельного капіталу, тобто власних та позикових грошових коштів, які можуть бути використані для фінансування закупівельних операцій. Жорсткість даного обмеження залежить від фінансового стану торговельних підприємств, наявності в них вільних власних оборотних коштів, кредитоспроможності підприємства (тобто здатності до отримання банківських кредитів), можливостей постачальників щодо надання товарного кредиту та його умов (вартість, тривалість), співвідношення вартості окремих джерел капіталу, який може бути використаний для фінансування закупівель.

З врахуванням усіх перелічених чинників торговельне підприємство повинно визначити тип фінансування закупівельних операцій, тобто співвідношення окремих джерел капіталу, які можуть бути використовуватися для фінансування закупівель. Тип фінансування може бути визначений як в цілому по підприємству, так і бути диференційований в розрізі товарних груп, (категорій), постачальників. Доцільно також визначити загальний обсяг власного закупівельного капіталу, який «закріплюється» за відділом закупівель в процесі бюджетування і використовується для часткового фінансування планових закупівель та як стратегічний резерв для проведення високоефективних та спекулятивних операцій з товарними ресурсами.

В сучасних умовах більшість українських торговельних підприємств обмежені у власних коштах та можливостях банківського кредитування. Це призводить до того, що фінансове обмеження стає вирішальним при виборі постачальника товарних ресурсів. Навіть при м'якості фінансового обмеження, торговельні підприємства повинні враховувати можливість отримання товарного кредиту як альтернативне джерело коштів для фінансування свого розвитку, орієнтуватися на подовження термінів комерційного кредитування.

Для регламентації цих питань, на підприємствах торгівлі повинні бути розроблені

стандарти процедури розрахунків за закуплені товари – тривалість відстрочки платні та умови її здійснення, день розрахунків (в межах тижня), можливість та умови отримання авансу тощо, які також фіксуються в типовому договорі на закупівлю товарів.

9. Регламент закупівельного процесу та механізми мінімізації збитків в процесі закупівельної діяльності. В сучасних умовах вагоме значення має формалізація закупівельного процесу, яка повинна регламентувати форму його здійснення (публічний аукціон, закриті переговори), ступінь активності торговельного підприємства в пошуку постачальників, повноваження окремих осіб щодо прийняття рішень з питань закупівлі. Розробка регламенту закупівельного процесу є вкрай необхідною з врахуванням масштабів збитків, які може завдати торговельному підприємству неефективна діяльність закупівельників або їх шахрайство.

Вагоме значення має також визначення методів підбору, розвитку і мотивації персоналу, створення морально-етичних бар'єрів, що перешкоджають здійсненню навмисних порушень (спеціальне тестування кандидатів при прийнятті на роботу; перевірка рекомендацій і всіх життєвих фактів кандидата; створення системи взаємного контролю співробітника; побудова ефективної мотивації персоналу відділу закупівель), а також технічні методи, спрямовані на усунення або обмеження можливості змови між закупівельниками та працівниками постачальників (тендерні процедури, закупівельні комітети, обмеження особистих контактів, документування переговорного процесу, ротація закупівельників тощо).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок у даному напрямку.** Таким чином, в управлінні закупівельною діяльністю доцільно виокремити дві взаємопов'язані підсистеми: стратегічне та тактичне управління. Концептуальними рішеннями, які обумовлюють весь подальший процес управління, є: ступінь самостійності в її здійсненні, модель здійснення, тип співробітництва з ринком закупівель та ступінь участі постачальника в прийнятті рішень щодо планування та контролю закупівель, тип фінансування закупівельної діяльності, регламентація закупівельного процесу та механізми мінімізації збитків в процесі здійснення закупівель. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інструментарію визначених підсистем управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Король А.Н. Пути совершенствования управления закупками [Електронний ресурс] / А.Н. Король // Вестник ТОГУ. – 2008. – № 2(9). – Режим доступу : [www.khstu.ru/vestnik/articles/58.pdf](http://www.khstu.ru/vestnik/articles/58.pdf)
2. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / Кеннет Лайсонс, Майкл Джиллингем. – М. : Инфра-М, 2005. – 798 с.
3. Линдерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Линдерс, Х. Фирон ; [пер.с англ.]. – СПб : ООО «Виктория Плюс», 2002.
4. Коноваленко В.М. Управление закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук / В.М. Коноваленко – К. : КНТЕУ, 2009. – 24 с.
5. Лігоненко Л.О. Управление товарним забезпечення обороту торговельного підприємства : [навч. посібник] / Л.О. Лігоненко, І.М. Чумак. – К. : Київ. держ. торг-екон. ун-т, 1998. – 78 с.– ISBN 996-7376-10-9.
6. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова ; під ред. Н.М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
7. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; [пер. с англ.]. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1183 с.