

УДК 004738.5:339

Вавдійчик І.М.

*асистент кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ЗАКУПІВЛІ ТОВАРНИХ РЕСУРСІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЕЛЕКТРОННИХ ТОРГОВИХ МАЙДАНЧИКІВ

У статті розкрито основні аспекти організації та функціонування такої форми електронної комерції, як електронні торгові майданчики (ЕТМ). Виокремлено основні переваги здійснення закупівель товарів підприємствами торгівлі з використанням ЕТМ. Розглянуто відмітні особливості застосування незалежних та внутрішньо корпоративних ЕТМ, запропоновано критерії вибору незалежного ЕТМ.

**Ключові слова:** електронна комерція, електронний торговий майданчик, тендер, торги, функціонал.

### Вавдійчик И.Н. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ЗАКУПКИ ТОВАРНЫХ РЕСУРСОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЭЛЕКТРОННЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДОК

В статье раскрыты основные аспекты организации и функционирования такой формы электронной коммерции, как электронные торговые площадки (ЕТП). Выделены основные преимущества осуществления закупок товаров предприятиями торговли с использованием ЕТП. Рассмотрены отличительные особенности применения независимых и внутренне корпоративных ЕТП, предложены критерии выбора независимой ЕТП.

**Ключевые слова:** электронная коммерция, электронная торговая площадка, тендер, торги, функционал.

### Vavdiichyk I.M. IMPROVEMENT OF PROCEDURE OF PURCHASE OF COMMODITY RESOURCES WITH THE USE OF ELECTRONIC TRADE GROUNDS

The basic aspects of organization and functioning of such form of electronic commerce, as electronic trade grounds (ETG), are exposed in the article. Basic advantages of realization of purchases of commodities are distinguished by trade enterprises with the use of ETG. The distinctive features of application are considered independent and inwardly corporate ETG, the criteria of choice of independent ETG are offered.

**Keywords:** electronic commerce, electronic trade ground, tender, functional.

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємств торгівлі в сучасних умовах господарювання, яке спроможне забезпечити сталі темпи зростання обсягів їх діяльності, вимагає застосування сучасних інформаційних технологій. Використання форм, засобів і методів електронної комерції підприємствами торгівлі сприяє забезпеченню прозорості та відкритості більшості бізнес-процесів, підвищенню їх ефективності та результативності. Тому дослідження проблем розвитку та особливостей функціонування електронної комерції та зокрема електронних торгових майданчиків для підприємств торгівлі є своєчасним та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне підґрунтя для застосування інноваційних технологій, зокрема в сфері електронної комерції, закладено в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Особливості створення та функціонування сучасних систем електронної комерції розкрито в працях Евода І. [1] Ю. Кисельова [2], Д. Козьє [3], М. Рейнолдса [4], О. Юдіна [5]. Дослідженню загальних характеристик і особливостей функціонування основних систем та організаційних форм електронної комерції присвячені праці В.В. Апопія [6], І.Т. Балабанова [7], В.Л. Плєскача [8], А.І. Пушкаря [9].

**Постановка завдання.** Дослідити та проаналізувати можливості застосування електронних торгових майданчиків, оцінити їх переваги та недоліки в процесі закупівлі товарних ресурсів підприємствами роздрібною торгівлі України в сучасних умовах господарювання.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Підвищенню ефективності та прозорості закупівельних операцій торговельних підприємств сприятиме використання сучасних засобів електронної комерції – електронних торгових майданчиків (ЕТМ). За твердженням А. Апопія, електронний торговий майданчик – це ринковий кібернетичний простір для

здійснення комерційних операцій у режимі on-line, пов'язаних з оптовими закупівлями і оптовими продажами товарів, робіт, послуг [6, с. 407].

Великі українські компанії, у тому числі в сфері ритейлу поступово, слідом за місцевими операторами світових лідерів, наприклад компанії «МЕТРО кеш енд Кері Україна», усвідомлюють необхідність впровадження електронних закупівель як інноваційної технології формування товарних ресурсів. Використання електронних торгових майданчиків (ЕТМ) дозволяє підприємствам торгівлі вивести бізнес-процес формування товарних ресурсів та закупівлі товарів на якісно новий рівень, контролювати закупівлі та витрати, оптимізувати витрачання часу, забезпечити необхідну прозорість закупівельного процесу, уникнення корупції та зловживань. ЕТМ, які можуть використовуватися підприємствами торгівлі для організації пошуку постачальників та забезпеченню закупівлі товарних ресурсів, відносяться до категорії В2В (business to business – бізнес для бізнесу) тобто майданчики, на яких постачальники і закупівельники можуть вести торгово-закупівельну діяльність, купуючи товари, роботи і послуги для потреб своїх компаній.

Фахівці ринку відзначають 9 основних переваг здійснення закупівельної діяльності за допомогою електронних торгових майданчиків [10].

**1. ЕТМ – ефективний інструмент боротьби з «відкатами», підвищення прозорості та відкритості закупівель.** Загальновідомо, що менеджери із закупівлі не завжди чесні і сумлінні у виконанні своїх обов'язків. Використання ЕТМ дозволяє власникам та керівникам підприємств навести порядок у відділі закупівель, отримати ефективний інструмент віддаленого контролю закупівельної діяльності, організувати прозору систему закупівель. Проведення закупівельної діяльності в електронній формі дозволяє усунути маніпуляції менеджменту з метою віддати перемогу

«своєму» постачальнику, мінімізувати вплив людського фактора на результати закупівлі (вибір кращої заявки відбувається автоматично, виходячи із визначених організатором закупівлі критеріїв/вимог) форм. Чим більш корумпованою є сфера закупівлі в конкретному підприємстві, тим вищу економію отримає підприємство від застосування ЕТМ.

**2. ЕТМ – джерело збільшення прибутку.** До основних джерел отримання прибутку від використання ЕТМ слід віднести: економію на закупівлях, збільшення обсягу продажів, скорочення витрат на організацію торговельно-закупівельного процесу. Економія коштів відбувається за рахунок зниження витрат шляхом впровадження електронної форми документації, зменшення витрат, спрощення процедури замовлення, зниження вартості залучення постачальників на одиницю товару і оптимізації вибору постачальників. Як свідчить вітчизняна практика провідних ЕТМ, ефективність закупівель, що здійснюються за допомогою електронних торгових майданчиків, досягає 25% від початкової запланованої вартості закуповуваних товарів, робіт, послуг.

**3. ЕТМ – інструмент підвищення конкурентоспроможності.** Оптимізація управління закупівельною діяльністю за допомогою ЕТМ спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства торгівлі за рахунок закупівлі необхідних ресурсів відповідної якості, встановленої кількості, у певний час, у потрібне місце і з найменшими витратами. В умовах цінової конкуренції, яка сьогодні притаманна споживчому ринку України, зниження собівартості закупівлі якісної продукції підвищує її конкурентоздатність в очах споживачів, а отже обумовлює конкурентні переваги і самого підприємства торгівлі.

**4. ЕТМ – інструмент подолання територіальних кордонів (обмежень).** Організація закупівельної діяльності за допомогою ЕТМ допомагає подолати традиційний територіальний бар'єр, який існує між ритейлерами і постачальниками (виробниками) споживчих товарів. Нівелювання географічного чинника дозволяє значно збільшити перелік постачальників, з якими співпрацює підприємство торгівлі та мінімізувати складову витрат на відрядження в складі трансакційних витрат, а отже, і собівартості товарних ресурсів.

**5. ЕТМ – засіб підвищення ліквідності ринку закупівель.** ЕТМ забезпечує всі ключові фактори ліквідності ринку, такі як: прозорість здійснюваних операцій, покупці і продавці володіють всією повною інформацією про стан і кон'юнктуру ринку; необмежене коло постачальників; відсутність неринкових механізмів впливу, зручні та ефективні технології проведення закупівель; відсутність бар'єрів входу на ринок. Як результат, ринок закупівель стає більш ліквідним, тобто в будь-який час є можливість придати будь-яку кількість товарів, робіт, послуг за найкращими ринковими цінами.

**6. ЕТМ – інструмент зниження трудових витрат.** Закупівлі в електронній формі вимагають набагато менше часу, ніж традиційні закупівельні процедури. Як результат, використання ЕТМ дозволяє зменшити час та трудові зусилля менеджерів із закупівель на пошук контрагентів, вибір оптимальної пропозиції, підготовку та проведення переговорів до 70%.

**7. ЕТМ – шлях до створення відкритого конкурентного середовища.** На ЕТМ здатні ефективно працювати тільки найкращі компанії-постачальники, які бережуть свою ділову репутацію та готові до чесної конкуренції. Участь в електронних торгах вимагає від постачальників відповідності ринковим

стандартам якості. Отже, цей інструмент організації закупівельної діяльності сприяє зростанню якості споживчих товарів та зростанню задоволенню покупців підприємств торгівлі.

**8. ЕТМ – інструмент розвитку аналітично-прогностичних можливостей підприємства.** ЕТМ дозволяють проводити аналіз динаміки закупівель, продажів, планувати попит і пропозицію, оновлювати та розширювати власну пропозицію споживчих товарів, здійснювати не тільки пошук, а й оцінку окремих постачальників товарних ресурсів та обирати найкращого на умовах недискримінаційного доступу.

**9. ЕТМ – стандартизовані процедури закупівель.** На ЕТМ використовуються стандартизовані процедури закупівель, які відповідають найкращим світовим практикам та зарекомендували себе в якості найбільш ефективних та таких, що дозволяють уникнути помилок при проведенні процедур закупівель. Незважаючи на велику кількість переваг в ЕТМ є і суттєвий недолік: складно оцінити якість товарів, що пропонуються; менеджер із закупівлі не може особисто «побачити» продукт та оцінити його споживчі властивості, отже ризикує купити «кота в мішку». Виходячи з цього, ЕТМ рекомендується виключно для закупівлі масових стандартних товарів.

Виокремлюються два типи ЕТМ: незалежні та внутрішньо корпоративні [11]. При використанні незалежного ЕТМ підприємство торгівлі, яке бажає здійснити закупівлю, розміщує на ЕТМ умови закупівлі (товарну групу чи найменування товару, обсяг, фінансові, транспортні умови тощо. Система з наявної бази даних підбирає відповідних зареєстрованих постачальників та відправляє їм запит на участь у конкурсі закупівлі. Постачальники, які бажають взяти участь у конкурсі, виставляють свою пропозицію з вказаною ціною та іншими умовами поставки. Фахівці підприємства торгівлі чи фахівці ЕТМ (за договором) аналізують пропозиції постачальників, їх активність і рейтинги в системі, вибирають переможця торгів і укладають з ним угоду закупівлі. Незалежні ЕТМ є більш ефективними з точки зору організації торгово-закупівельної діяльності. Наявність великої кількості закупівельників і постачальників у системі розширює перелік потенційних партнерів і дає додаткову економію часу, оскільки про закупівлі в найкоротші терміни дізнається найбільш широке коло компаній.

Корпоративні ЕТМ є більш дорогавартістним інструментом, оскільки вони створюються під потреби конкретного підприємства торгівлі. Перевагою є максимальне врахування специфіки його діяльності та бізнес-процесу закупівлі, можливість використання індивідуальних вимог (наприклад, більш широка інформація щодо товару та постачальника), що обумовлює можливість більш об'єктивного вибору постачальника за рахунок використання наукових методів вибору, які враховують більшу кількість факторів. У той же час, крім високої вартості, недоліком є певна обмеженість бази даних постачальників, яка формується підприємством торгівлі самостійно. Ухвалюючи рішення про переведення закупівель в електронну форму підприємству торгівлі необхідно визначитися: створювати власний ЕТМ або скористатися послугами незалежного оператора. Однак створення власного ЕТМ потребує суттєвих фінансових витрат. Крім того, всі репутаційні ризики, пов'язані з можливими технічними проблемами, безпекою, людським фактором, несе підприємство торгівлі – організатор тендерів. З плюсів варто відзначити те, що при створенні власного майданчика легше вирі-

шити задачу інтеграції з існуючими в компанії ІТ-сервісами. Разом з тим, використання незалежних ЕТМ також має очевидні переваги: за меншу вартість замовник отримує певний рівень сервісу і додаткові опції (наприклад, навчання, додатковий пошук постачальників, консультаційну підтримку). Оператори ЕТМ зацікавлені в тому, щоб постійно розвиватися і покращувати якість послуг з урахуванням потреб і запитів усіх користувачів. Таким чином, найбільш ефективним, на наш погляд, варіантом для малого і середнього торговельного бізнесу є використання незалежних ЕТМ, для великих підприємств торгівлі – впровадження гібридної моделі, при якій торги проходять на власному ЕТМ з подальшим дублюванням інформації на зовнішньому ЕТМ. Такий підхід дозволяє розширити перелік постачальників і отримати більше пропозицій. Інформація щодо кількісних та якісних параметрів діяльності найбільш ЕТМ що функціонують в Україні та рекомендуються для практичного використання підприємствами торгівлі, представлена в табл. 1.

Торги щодо закупівлі товарних ресурсів на будь-якому типі ЕТМ можуть бути відкритими чи закритими (відповідно, з необмеженою та обмеженою кількістю учасників). Найбільш важливим та складним моментом є вибір незалежного ЕТМ. Сьогодні на українському ринку досить багато пропозицій від незалежних ЕТМ, кожна з яких пропонує свою тарифну сітку і набір послуг.

В якості основних критеріїв вибору незалежного ЕТМ рекомендується використовувати наступні

(доопрацьовано автором на основі [12], зокрема наведено 7 нових критеріїв з врахуванням інформації, представленої на сайтах ЕТМ):

1. Функціонал. Необхідно переконатися, що пропонується не «дошка оголошень» про оголошені тендери, а повноцінний ЕТМ. Тільки в цьому випадку є можливість провести закупівлю повністю в онлайн-режимі і оцінити всі переваги системи електронних торгів. Для цього доцільно скористатися опцією «Безкоштовні пробні торги» або «Безкоштовний сервіс», які пропонуються постачальниками ЕТМ. Підприємствам торгівлі доцільно звернути увагу на зручність оголошення процедури закупівель, зокре-

ма перелік параметрів закупівлі, які можливо встановити: товарна група, найменування та опис товару, дата поставки, періодичність поставки, фінансові умови (кількість днів відстрочки), суб'єкт організації та оплати транспортних витрат, термін придатності товарів тощо.

2. Перелік типів торгів, які підтримуються системою. Як свідчить ознайомлення з наявними пропозиціями перелік типів торгів, які можуть бути організовані на ЕТМ, є достатньо різноманітним: електронний аукціон, редукціон з переторжка, відкриті і закриті тендери, запити пропозицій та котирувань тощо, усього більш як 45 варіантів. Чим більш широкий перелік типів торгів, підтримує платформа ЕТМ, тим ширші можливості підприємства торгівлі щодо здійснення закупівель та вибору постачальника, зниження вартості товарних ресурсів.

3. Середня кількість учасників у торгах та їх галузева приналежність. Проаналізувавши цей показник, можна приблизно спрогнозувати кількість учасників по закупівлі відповідної групи товарів. Також варто уточнити в представників ЕТМ цифру конкретно по товару/послуді, які цікавлять підприємство. Якщо такий запит залишиться без відповіді, значить постачальників з даної номенклатури (товарної групи) на майданчику поки що немає, а отже ефективність його використання може бути сумнівною.

4. Ефективність та результативність закупівель. Їх індикатором є середній відсоток економії на торгах, заявлений ЕТМ, а також кількість оголошених тендерів, які відбулися. Як свідчить світова практика на електронних торгах економиться в середньому 10-25% від первісної ціни. Доцільно поглиблено розглядати пропозиції лише тих ЕТМ, які, за наведеною на сайті статистикою, є більш ефективними.

5. Додатковий сервіс. Доцільно уточнити перелік додаткових сервісів, які отримуються автоматично (розсилка запрошення в ваш тендер, протокол результатів закупівлі, аналітика), а також перелік додаткових послуг менеджерів клієнтського відділу ЕТМ (допомога у створенні тендерної документації, запрошення до участі в тендері в телефонному режимі постачальників, закріплення за підприємством персонального менеджера і т.п.), а також умови їх

Таблиця 1

**Інформація про найбільш популярні ЕТМ, які діють в Україні та пропонуються для застосування торговельним підприємствам**

| Назва ЕТМ   | Країна-розробник | Рік заснування | Кількість зареєстрованих учасників | Кількість проведених торгових процедур | Обсяг проведених торгів, млн грн | Ефективність закупівель |
|---|------------------|----------------|------------------------------------|--|----------------------------------|-------------------------|
| B2B-Center Україна<br>(www.b2b-center.ua)                         | Росія            | 2011           | 190800                             | 427567                                 | 1192264,2                        | н/д                     |
|   |                  |                | 148090*                            | 319966*                                | 665100*                          |                         |
| Fabrikant.ua<br>(www.fabrikant.ua)                                | Росія            | 2012           | 5403                               | 1770                                   | 659,1                            | 13,01%                  |
|   |                  |                | 2647*                              | 1263*                                  | 275,8*                           |                         |
| Тендер Про Україна<br>(www.tenderpro.com.ua)                      | Росія            | 2009           | 109958                             | 43024                                  | н.д. *                           | н/д                     |
|   |                  |                | 66080*                             | 148217*                                |                                  |                         |
| Торгові системи<br>(www.ts.ua)                                    | Україна          | 2011           | 1499                               | 4184                                   | 106                              | н/д                     |
|   |                  |                | 1227*                              | 3670*                                  | 69,8*                            |                         |
| Універсальні електронні торгові системи<br>(www.tender-me.com.ua) | Росія / Україна  | 2012           | н.д.                               | н.д.                                   | н.д.                             | н/д                     |
| Українська електронна торговельна площадка<br>(www.uetp.com.ua)   | Україна          | 2011           | 1035                               | 712                                    | 10,3                             | н/д                     |
|   |                  |                | 1028*                              | 668*                                   | 10,1*                            |                         |
| Zakupki.UA<br>(www.zakupki.ua)                                    | Україна          | 2013           | н/д                                | н/д                                    | 36,4                             | 23,5%                   |
|   |                  |                | 225*                               | 10*                                    | 3,8*                             |                         |

Джерело: дані офіційних сайтів компаній станом на 05.11.2014 р.

\*- станом на 15.12.2013 за даними [11]



надання (надаються безкоштовно, входять в абонентську плату, надаються на платній основі). Окремі ЕТМ пропонують суттєве розширення функціональних можливостей, зокрема планування закупівель, формування бюджету, побудову ієрархії організації, включаючи інтеграцію з ERP-системами.

6. Розміри бази постачальників, у т.ч. цільових: національних та за місцем діяльності або цільовим ринком закупівлі підприємства торгівлі, та швидкість їх зростання (показники приросту) усього та в одній торговій пропозиції. Рекомендується звертати уваги не просто на кількість зареєстрованих користувачів відповідного ЕТМ, а й диференційовано: продажі – купівля (для підприємств торгівлі більше значення має зареєстрована кількість виробників та постачальників); кількість українських користувачів (якщо пріоритетом є закупівля товарних ресурсів українського походження) або відповідної країни (якщо оголошення закупівлі на ЕТМ має за мету залучення іноземних постачальників з подальшим прямим імпортом закуплених товарних ресурсів на територію України).

7. Можливість отримання інформаційно-консультативних послуг та навчання по роботі з системою. Знайомлячись з пропозиціями окремих ЕТМ, слід звернути увагу на цю можливість, а саме: частоту та змістовність проведення різноманітних презентацій та тренінгів; наявність «гарячої» лінії для постійного консультування користувачів, підготовку та розміщення на сайті різноманітних інструктивних матеріалів та зручність роботи з ними зручність; проведення вебінарів з практики закупівель та інших питань управління діяльністю підприємства тощо.

8. Можливість нецінового відбору постачальників та товарів за рахунок врахування більш широкого переліку критеріїв вибору, ніж ціна закупівлі. Окремі ЕТМ пропонують розміщення заявки на участь у тендері тільки разом з анкетою постачальника, яка розроблюється ЕТМ або організаторам торгів та містить усю важливу для нього інформацію, яка може (і повинна) прийматися до відома при визначенні переможця тендеру. Також доцільно отримувати більш повну інформацію щодо товару, який пропонується до закупівлі, зокрема документи відповідності, фото, відгуки тощо. Такий підхід дозволяє враховувати при виборі постачальника не лише ціну товару, а й інші характеристики товару та постачальника.

9. Економічність використання (рівень цін на послуги ЕТМ), прозорість цінової політики. Необхідно зазначити, що підходи до встановлення цін дуже різноманітні: відсоток від угоди (диференційований залежно від її розміру), фіксована плата за пакетне обслуговування на певний період, фіксована плата за окремі операції (запит комерційних пропозицій, організація торговельної процедури, оцінка конкурентних пропозицій тощо). Бажано, щоб надавався пільговий період безкоштовного пробного використання системи, що дозволяє краще зрозуміти доцільність її використання. Стосовно прозорості цінової політики, то про неї говорить наявність на сайті ЕТМ спеціального розділу «Тарифи» чи «Тарифний план» з повною інформацією щодо вартості послуг, які надаються. Виходячи з наведеної інформації та прогнозованого обсягу закупівельних операцій, оцінюються рівень цін на послуг для конкретного підприємства (прийнятний, допустимий, високий, відмова від співробітництва тощо).

10. Досвідченість. У процесі оцінювання доцільно звернути увагу на рік початку діяльності, кількість зареєстрованих користувачів та динаміку їх

зростання, кількість торгів, які відбулися, кількістю позитивних та співвідношенням позитивних та негативних відгуків про роботу ЕТМ тощо, які опосередковано засвідчують набутий досвід ЕТМ. Безумовно, «молоді» ЕТМ пропонують більш дешеві пропозиції щодо окремих видів послуг, іноді використовують більш агресивну рекламу та обіцянки, але доцільніше звертати увагу на об'єктивну статистику та професійні якості фахівців ЕТМ.

11. Інтернаціоналізація, доступ до системи міжнародних закупівель та врахування кращих іноземних практик організації електронних торгівлі, зокрема TECLLOT, надання безкоштовних послуг з перекладу рекламних матеріалів на іноземну (англійську) мову тощо.

12. Інноваційність, прагнення до удосконалення своїх функціональних можливостей. Оскільки інформаційні технології дуже швидко розвиваються, суттєве значення при виборі ЕТМ має його інноваційна орієнтація, прагнення до постійного розширення функціональних можливостей для забезпечення більшої зручності користувачів, прагнення до налагодження нових додаткових аналітичних модулів, які дозволяють у наочній формі представляти результати торгово-закупівельної діяльності тощо.

Для проведення процедури вибору з використанням зазначених критеріїв можуть використовуватися різноманітні методичні прийоми, зокрема просте та зважене (з врахуванням вагомості) експертне опитування.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, ЕТМ належать до числа інноваційних (для України) та перспективних (з точки зору наявного потенціалу) інструментів удосконалення закупівельної діяльності та формування товарних ресурсів підприємствами торгівлі, що сприяють покращенню результатів їх господарсько-фінансової діяльності. Сучасні підприємства роздрібною торгівлі, особливо великих форматів, активно впроваджують інноваційні технології ведення бізнесу, тому проблеми впровадження та використання окремих форм електронної комерції, зокрема електронних торгових майданчиків, потребують подальшого вивчення та дослідження.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Эвод И.И. Электронная коммерция: планирование, создание, эксплуатация Web-сайтов электронной коммерции. Практическое руководство / И.И. Эвод: пер. с англ. – СПб.: ДиаСофт, 2002. – 590 с.
2. Киселев Ю.Н. Электронная коммерция: практическое руководство / Ю.Н. Киселев. – СПб.: ДиаСофтЮП, 2001. – 224 с.
3. Козье Д.И. Электронная коммерция / Д.И. Козье: пер. с англ. – М.: Русская Редакция, 1999. – 270 с.
4. Рейнолдс М.И. Электронная коммерция. Основы программирования: Visual Basic, ASP, SQL Server 7.0 и MTS / М.И. Рейнолдс. – М.: Лори, 2001. – 538 с.
5. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток: монографія / О.М. Юдін, М.В. Макарова, Р.М. Лавренко. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 201 с.
6. Комерційна діяльність: підручник / за ред. проф. В.В. Анопія. – Вид. 2-ге, переробл. і допов. – К.: Знання, 2008. – 558 с.
7. Балабанов И.Т. Электронная коммерция / И.Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2001. – 334 с.
8. Плещач В.Л. Электронная коммерция / В.Л. Плещач, Т.Г. Затоначка. – К.: Знання, 2007. – 535 с.
9. Пушкарь А.И. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия (модели, стратегии, механизмы). Научное издание / А.И. Пушкарь, Е.Н. Грабовский, Е.В. Пономаренко. – Харьков: изд. ХНЕУ, 2005. – 480 с.

10. Електронний торговий майданчик як ефективний метод оптимізації закупівельного процесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uetp.com.ua/useful\\_information/elektronnij\\_torgovij\\_majdanchik\\_yak\\_efektivnij\\_metod\\_optimizatsii](http://www.uetp.com.ua/useful_information/elektronnij_torgovij_majdanchik_yak_efektivnij_metod_optimizatsii).
11. Огляд ринку електронних торговельних майданчиків у Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://groshi-v-kredit.org.ua/ohlyad-rynku-elektronnyh-torhovelnyh-majdanchukiv-u-ukrajini.html>.
12. Переход на систему електронних закупок: знаем, где подстелить соломку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.procurement.com.ua/2014/09/blog-post\\_30.html#more](http://www.procurement.com.ua/2014/09/blog-post_30.html#more).

УДК 005.7:005.94

**Вартанова О.В.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародної економіки  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

## АНАЛІЗ КОМПЕТЕНЦІЙ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Дано визначення компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності, визначено їх склад та структуру. Визначено особливості формування компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності. Встановлено перелік та рейтинг компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності. Запропоновано структуру моделі компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** здібності, здатність до підприємницької діяльності, компетенції, модель компетенцій, суб'єкти підприємницької діяльності.

### **Вартанова Е.В. АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Дано определение компетенций субъектов предпринимательской деятельности, определен их состав и структура. Определены особенности формирования компетенций субъектов предпринимательской деятельности. Предложена структура модели компетенций субъектов предпринимательской деятельности. Установлен перечень и рейтинг компетенций субъектов предпринимательской деятельности.

**Ключевые слова:** способности, способность к предпринимательской деятельности, компетенции, модель компетенций, субъекты предпринимательской деятельности.

### **Vartanova O.V. THE ANALYSIS OF THE COMPETENCIES OF BUSINESS ENTITIES**

The definition of competencies of business entities, defined by their composition and structure are identified. The features of the forming of competencies of business entities are determined. The list and ranking of competencies of business entities are determined. The structure of model competence of business entities is proposed.

**Keywords:** ability, ability to entrepreneurship, competence, competency model, business entities.

**Постановка проблеми.** Підприємницька діяльність є особливим типом господарської поведінки суб'єктів підприємництва, спрямованим на завоювання конкурентних переваг із використанням інноваційного підходу, при якому господарюючий суб'єкт здатен виявляти й реалізувати можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Успішність та життєздатність підприємницької діяльності визначає особа – підприємець, від особистісних рис, якостей, знань та спроможностей, здатності до підприємницької діяльності якої залежатимуть результати бізнесу. Підприємці – це особлива група людей, але їхня поведінка підкоряється певним моделям. Ці моделі вміщують сукупність особистісних, професійних спроможностей, знань, навичок, досвіду, мотивів, цінностей та ін. Існує думка, що більшість з цих компетенцій формуються на основі вроджених здібностей, деякі з них можуть бути сформовані та набуті з досвідом. У літературі є дані, що 11% населення народжується зі здібностями до підприємництва [1]. Отже, природжені здатності суб'єктів підприємництва є вирішальним чинником їхнього становлення як суб'єкта підприємницької діяльності, що зумовлює поведінку суб'єктів підприємництва, їхню здатність створювати успішний бізнес та конкурувати в ринковому середовищі. З цього випливає необхідність формувати та розвивати необхідні знання й навички суб'єктів підприємницької діяльності, які визначають їхню спроможність до здійснення підприємницької діяльності.

**Аналіз останніх публікацій.** Теоретичні, методологічні й практичні аспекти діяльності суб'єктів підприємництва знайшли відображення в роботах А. Агеєва, А. Арсеєнко, І. Бузько, М. Вебера, П.Ф. Друкера, І. Єрмошенко, Т. Ковальчука, Д. Кузіна, Д.-К. Гелбрейта, Дж. М. Кейнса, В. Леонтьєва, А. Маршалла, А. Сміта, Є. Папченка, А. Чухна, Ф. Хайека, І. Холода, Й. Шумпетера, А. Юданова та ін., які розкривають сутність підприємницької діяльності, її економічні функції та мотиви. Очевидно, що ключову роль у підприємницькій діяльності відіграє особа – підприємець, від особистісних рис, якостей, знань та спроможностей, здатності до підприємницької діяльності залежатимуть результати бізнесу. В умовах докорінних змін в економічних умовах, які відбуваються в світовій економіці, необхідно формування нових підходів та методів до забезпечення діяльності суб'єктів підприємництва, які дають змогу підвищувати їхню конкурентоспроможність завдяки розвитку особистісних компетенцій як здатності та спроможності до підприємницької діяльності. Одним з таких підходів є компетентнісний підхід (розглянутий у роботах В. Верби, О. Гребешкової, П. Селзніка, Х. Стівенсона, Дж. Тідда, К. Прахальда і Г. Хемеля та ін.), згідно з яким в основі конкурентних переваг знаходяться ключові сфери компетенції суб'єкта підприємництва, що визначають його унікальність у конкурентному середовищі та дають йому можливість успішно конкурувати. Застосування компетентнісного підходу дає змогу ідентифікувати ключові