

*Редченко К.І.,  
д.е.н., професор,  
завідувач кафедри аудиту,  
Львівська комерційна академія*

## СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ СТВОРЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті проаналізовано специфіку діяльності закупівельних груп, розглянуто їх функцію як посередника у здійсненні закупівель між покупцями (учасниками групи) та постачальниками. Визначено типові стратегії участі фірм у діяльності закупівельних груп. Розроблено рекомендації щодо реалізації стратегічних намірів закупівельної групи.

**Ключові слова:** закупівельна група, учасники закупівельної групи, стратегія, стратегічний консультант, стейкхолдери, постачальники.

**Постановка проблеми.** З початку XIX ст. закупівельні групи поступово знаходять своє місце у різних сферах діяльності людини – у державному секторі, охороні здоров'я [1], промисловості, сфері освіти, роздрібній торгівлі [2] тощо. Багато фірм, що належать до малого та середнього бізнесу, а іноді й великі компанії, об'єднують зусилля для отримання суттєвих знижок від постачальників, уникнення дублювання зусиль при здійсненні закупівель та обміну корисною інформацією [3].

У науковій літературі для позначення закупівельних груп часто вживають такі терміни, як «закупівельні кооперативи», «закупівельні об'єднання», «закупівельні альянси», «організації групових закупівель» тощо. Далі ми будемо вживати термін «закупівельна група» (Group Purchasing Organization, GPO), який вважаємо найбільш відповідним серед інших.

Перші закупівельні групи з'явилися більше ста років тому. У 1910 р. при Шпитальному бюро Нью-Йорка було створено першу закупівельну групу, яка займалася закупівлею медичних препаратів. У 1962 р. у сфері охорони здоров'я таких груп вже нараховувалося 10. Сьогодні 97% всіх неприбуткових, недержавних лікарень США беруть участь у різних закупівельних групах [4].

На сайті американської асоціації бакалійників Independent Grocers Alliance (IGA) сказано, що дана організація була заснована в 1926 р. У момент свого утворення вона замислювалася як об'єднання незалежних бакалійних крамничок, яке повинно було допомогти вижити в умовах все дедалі більшої конкуренції дрібному сімейному бізнесу (невеликим продуктовим магазинчикам). На даний момент членами IGA є більше ніж 5 тис. супермаркетів у всьому світі (більше 30 країн) [5].

Пізніше виникла нідерландська мережа бакалійників – SPAR, що об'єднала незалежні оптові компанії рітейлерів у відповідь на появу великих торгових мереж у Європі. Назва мережі склалася з перших букв девізу: «Doog Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig» («Всі ми виграємо від співпраці»). За межі Голландії концепція SPAR вийшла наприкінці 1940-х років, а в 1953 р. був створений SPAR International, під вивіскою якого зараз об'єднано 15 тис. магазинів у більш ніж 30 країнах світу. Загальний товарообіг мережі перевищує 27 млрд. євро на рік.

Цікаво, що і в інших країнах «першопрохідцями» у справі організації закупівельних груп найчастіше ставали саме продавці продуктів харчування. Що правда, через деякий час принади спільних закупівель оцінили представники й інших галузей економіки. Так, EinrichtungsPartnering VME (Партнерство продавців меблів) – один з найстаріших торгово-закупівельних союзів Німеччини, був утворений в 1964 р. Його першими учасниками були лише 30 торговельних підприємств, а тепер VME об'єднує 200 компаній – від великих мереж до регіональних фірм, які володіють одним або двома магазинами. Зауважимо, що торговельні союзи Німеччини (а їх у країні 24) контролюють до 64% меблевого ринку країни і об'єднують третину національних роздрібних компаній [6].

У США закупівельні групи аптек почали з'являтися близько 30 років тому, а тепер переважна більшість закупівель проходить через ці альянси. Причому скористатися послугами закупівельної групи (кооперативу) може будь-яка лікарня, аптека або аптечна мережа. Для того щоб стати учасником групи і отримувати знижки, треба заплатити певну суму. Американський досвід цікавий тим, що закупівельні групи закуповують товар не тільки у виробників, а й користуються послугами оптовиків, які працюють на ринку. Проте за рахунок високого обсягу закупівель дистриб'ютори змушені давати аптечним закупівельним кооперативам хороші знижки – від 10 до 90% [6].

Зарубіжний досвід організації закупівельних груп є надзвичайно корисним для України, де ця ефективна форма кооперації дрібних та середніх фірм є практично невідома. На жаль, в українських компаніях сфера закупівлі ще не набула того стратегічного значення, яке їй надають закордонні компанії. Ефективні закупівлі є важливим елементом стратегії будь-якої фірми, оскільки дозволяють економити кошти як у момент придбання товару чи послуги, так і заощаджувати протягом усього циклу володіння чи користування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на те, що у світі закупівельні групи стають все більш популярними як у приватному секторі, так і серед громадських (неприбуткових) організацій [7–9], у науковій літературі проблематика спільних закупівель та стратегії створення закупівельних об'єднань фактично не досліджувалася.

Серед зарубіжних вчених, які досліджували особливості створення та управління закупівельними групами, потрібно відзначити А. Кокса [10], Дж. Пфедфера [11], Х.П. Марвела [12], Дж. Дана [13], К.М. Снайдера [14]. Цими дослідниками було обґрунтовано економічну доцільність спільних закупівель з метою підвищення купівельної сили покупців та забезпечення їх конкурентоспроможності, розроблено низку організаційних моделей створення та функціонування закупівельних груп, визначено місце закупівельних груп у системі стратегічних відносин ринкових суб'єктів господарювання.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим у науковій літературі відсутні дослідження стратегій участі у закупівельних групах та основних чинників, які обумовлюють ефективну взаємодію зацікавлених сторін типової закупівельної групи.

**Мета статті** полягає у дослідженні характеру взаємодії між зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) закупівельних груп, виявленні передумов та типових стратегій участі фірм у закупівельних групах, а також розробці загальних рекомендацій щодо реалізації стратегічних намірів закупівельної групи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Закупівельна група являє собою організацію (об'єднання юридичних чи фізичних осіб), метою якої є здійснення масштабних закупівель в інтересах учасників групи. Це дозволяє об'єднати закупівельну силу окремих учасників і отримати відчутні знижки на товари і послуги, що закупляються. Для малого бізнесу участь у закупівельних групах є привабливим способом конкурувати з великими фірмами, які користуються своєю перевагою у масштабах при проведенні переговорів із постачальниками.

Закупівельна група, переважно функціонує як посередник у здійсненні закупівель між покупцями (учасниками групи) та продавцями (рис. 1).

Після того як учасники групи визначаються з переліком товарів (послуг), які потрібно придбати, і погоджують між собою ключові вимоги, закупівельна група вибирає постачальників, які пропонують найбільші знижки і найкращу ціну. Тобто, головною метою діяльності групи є мінімізація сукупних закупівельних витрат та задоволення вимог учасників щодо закуплених товарів і послуг. Згідно з існуючою практикою, покриття витрат закупівельної групи здійснюється або за рахунок регулярних членських внесків її учасників, або шляхом покриття адміністративних видатків з боку постачальників.

Сама ж закупівельна група безпосередньо не здійснює операції із закупівель (за деякими винятками). Найчастіше її завданням є представлення інтересів учасників для досягнення найкращих умов у переговорах з виробниками (постачальниками). Також закупівельні групи можуть надавати інформаційні послуги як покупцям, так і постачальникам, виступаючи у ролі стратегічного консультанта для забезпечення інтересів обох сторін (рис. 2).

У цьому випадку основним «продуктом» діяльності закупівельної групи є надання стратегічних інформаційних і технологічних послуг. Фахівці групи допомагають учасникам ухвалювати рішення про покупку товарів чи послуг, контролювати

рівень витрат на закупівлі, використовувати галузеві інформаційні додатки та сучасні технології. Вони також можуть консультувати продавців (постачальників) щодо цінової стратегії, підвищувати ефективність ланцюга постачання, впроваджувати стандарти якості у сфері закупівель.

Включення стратегічної інформації, технологій та консалтингових послуг у ціннісну пропозицію закупівельної групи дозволяє економити кошти не лише у межах окремих фірм, але й на рівні ланцюга створення вартості у цілому. При цьому економія коштів та зростання грошового потоку досягається не лише за рахунок отриманих знижок за обсяги закупівель, але й завдяки кращій організації процесів закупівель та виробництва. Оснащена сучасними технологіями та інформаційними системами закупівельна група – стратегічний консультант може пропонувати партнерам (покупцям і постачальникам) різноманітні інструменти бізнес-аналітики, оптимізації процесів та моніторингу. Алгоритми оптимізації включають виявлення ключових драйверів витрат і пов'язаних з ними функцій, що дозволяє керівництву фірм вживати коригуючі дії та систематично скорочувати витрати, пов'язані із закупівлею.

Статистичні інструменти допомагають прогнозувати очікуваний рівень цін та оцінювати ефективність процесу закупівель, а інструменти моніторингу – проводити регулярні аудити на предмет виконання умов контрактів чи дотримання визначених параметрів закупівельної політики.

У сукупності використання сучасних технологій та інформаційних систем допомагає закупівельній групі стати важливим провайдером галузевої стратегічної інформації та галузевих рішень як для покупців (учасників групи), так і для партнерів-постачальників.

Параметри та зміст стратегії розвитку закупівельної групи значною мірою визначаються позиціями її ключових стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Діалог із стейкхолдерами є невід'ємною частиною стратегічного процесу, метою якого є вироблення і реалізації ділової стратегії закупівельної групи.

Запорукою реалізації стратегії закупівельної групи, серед іншого, є побудова та забезпечення взаємних зобов'язань або «контрактів» між нею та її стейкхолдерами. Ці «контракти» розглядаються як внески зацікавлених сторін взаємні вигід та стимулів, які забезпечує їм закупівельна група.

Вважається, що зацікавлені сторони залишаються такими лише доти, поки організація забезпечує для них такі стимули, цінність яких перевищує або як мінімум компенсує зроблені внески. У той же час внески і стимули у більшості випадків



Рис. 1. Закупівельна група у взаємовідносинах між покупцями та постачальниками



Рис. 2. Закупівельна група як стратегічний консультант

мають двосторонній характер. Наприклад, у випадку з фірмою – учасником закупівельної групи, який обмінює членські внески на можливість регулярно купляти товар зі значною знижкою (тобто робить свій внесок у діяльність організації і отримує від неї відповідні стимули), обмін має і зворотній характер – група також робить внесок у зростання конкурентоздатності своїх учасників, отримуючи від цього певні вигоди.

Для закупівельних груп основними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) є покупці (учасники групи), постачальники (вендори, виробники) та держава, представлена відповідними регуляторами. Серед інших стейкхолдерів можна назвати місцеві громади, фінансові та страхові організації, менеджмент, працівників та волонтерів закупівельних груп тощо.

Нижче наведено цілі, внески і стимули стейкхолдерів закупівельної групи (табл. 1).

Завданням керівництва закупівельної групи (та елементом її стратегії) є допомога стейкхолдерам у досягненні поставлених цілей та підтримання балансу між внесками і стимулами для кожного з них. Пріоритети та інтереси стейкхолдерів можуть істотно відрізнятись, навіть у межах однієї групи, що потрібно завжди мати на увазі, формуючи стратегічний план закупівельної групи і плануючи її бізнес-модель.

Учасники закупівельної групи в управлінні закупівлями можуть дотримуватися різних підходів та стратегій. На практиці, залежно від типів постачальників, виділяють чотири основні стратегії закупівель:

- 1) стратегія роботи з глобальними постачальниками;
- 2) стратегія роботи з одиничними постачальниками;
- 3) стратегія модульних закупівель;
- 4) стратегія закупівель на основі комплексного функціонально-вартісного аналізу.

Стратегія роботи з глобальними постачальниками припускає організацію закупівель на міжнародних ринках. Асортиментні можливості закупівель при цьому, природно, значно розширюються, зростає конкуренція між постачальниками, а за нормальних умов імпорту розширюється й можливість для економії за рахунок цін.

Стратегія роботи з одиничними постачальниками означає свідому відмову від одночасного співробітництва з різними постачальниками: закупівлі певних товарів тривалий час здійснюються від одного (ексклюзивного) постачальника. Скорочення числа постачальників звичайно здійснюється з метою зниження витрат на закупівлю й логістику. При цьому зазвичай вибираються великі, найбільш конкурентоспроможні й спеціалізовані постачальники.

Стратегія модульних закупівель являє собою варіант, за якого відбувається скорочення числа постачальників та/або обмеження числа закупуваних товарів. Така стратегія стосу-

ється не окремих видів товарів, а цілих комплексів – так званих модулів поставок.

Стратегія закупівель на основі комплексного функціонально-вартісного аналізу реалізує відомий метод планомірного й систематичного дослідження функцій відповідного товару й визначення умов, що забезпечують роботу необхідних функцій при одночасній мінімізації витрат. При цьому виявляються ті товари та послуги, без яких фірма може обійтись, або обсяги закупівель яких можуть бути оптимізовані.

Залучення до закупівельної групи дозволяє фірмі вибирати одну з чотирьох стратегій участі, залежно від обсягу здійснених закупівель та рівня впливу на групову політику (рис. 3).



Рис. 3. Основні стратегії участі у закупівельних групах (GPOs)

По-перше, фірма може обрати стратегію домінування, коли вона приєднується до закупівельної групи, щоб здійснювати багато закупівель, а також суттєво впливати на саму групу. У цьому випадку фірма зацікавлена брати активну участь в керівних органах закупівельної групи, підтримувати її наявними ресурсами і власним авторитетом.

Другою стратегією є стратегія аутсорсингу, коли учасник здійснює великі обсяги закупівель, але не бажає займатись питаннями операційної діяльності закупівельної групи.

Третій варіант стосується фірм, які, приєднуючись до закупівельної групи, використовують стратегією маніпулювання, що передбачає високу внутрішню активність учасника при відносно малих обсягах замовлень. У цьому випадку очікування учасника щодо знижок та умов можуть бути неадекватними його внеску у групові закупівлі, а це є причиною потенційних внутрішніх конфліктів між учасниками.

І останній варіант – стратегія спостерігача, коли підприємство обмежено бере участь у діяльності закупівельної групи, займаючи вичікувальну позицію. Така стратегія є характерною

Таблиця 1

Цілі, внески та стимули стейкхолдерів закупівельної групи

Стейкхолдери	Цілі	Внески	Стимули
Учасники групи	Збільшення купівельної сили фірми, підвищення конкурентоздатності, зменшення витрат на закупівлі	Членські внески, плата за послуги, допомога в управлінні групою	Знижки, пільги, дисконти від постачальників, гарантія умов та якості
Постачальники	Збільшення продаж, прискорення оборотності обігових коштів, гарантування стабільного обсягу продаж	«Адміністративні» платежі	Доступ до бази клієнтів, гарантовані сталі обсяги закупівель
Держава (регулятор)	Підтримка та розвиток конкуренції, сприяння малому і середньому бізнесу	Правове та економічне регулювання	Зростання ділової активності, розвиток підприємництва, податкові надходження



для фірм-новачків, які не визначились до кінця зі своїми очікуваннями від участі у групі.

**Висновки.** За умови вибору учасниками закупівельної групи різних стратегій участі, керівництво групи повинне згладжувати можливі конфлікти. Проте у межах групи не потрібно допускати ситуацій, коли одні її члени діють всупереч інтересам інших. Тому можна рекомендувати застосовувати різні моделі закупівельних груп, наприклад, модель рівних учасників або ж модель диференціювання, коли виділяються засновники, які на відміну від рядових учасників керують закупівельною групою, визначають її політику і мають за це додаткові бонуси.

Закупівельні групи також можуть пропонувати учасникам різноманітні додаткові сервіси чи цінності. Серед них можна виділити: управління ризиками (зменшення ризиків для клієнтів, коли закупівельна група бере на себе певні ризики, пов'язані із стабільністю поставок, коливанням цін чи поставками із ризикованих країн і регіонів); «зелені» закупівлі (коли група гарантує, що поставки здійснюються від постачальників, які жорстко дотримуються стандартів якості і безпеки продукції, що може бути додатковим бонусом у боротьбі за кінцевого споживача); надання інших послуг (інформаційних, консалтингових, маркетингових, рекламних тощо).

У цілому реалізація стратегії розвитку закупівельної групи пов'язана з подоланням певних ризиків і бар'єрів. Слід пам'ятати, що закупівельна група (як посередник) є цікавою для постачальників тільки за визначених умов:

- фірма спеціалізується на виробництві товарів частого продажу;
- комунікації та зворотній зв'язок з клієнтами є критично важливими для бізнесу;
- на ринку є багато конкурентів, які пропонують аналогічний товар чи послугу;
- фірма може надавати значні знижки, не потрапляючи у зону збитків.

Тому у процесі створення закупівельної групи потрібно спиратися на відповідальних лідерів, регулярно проводити зустрічі учасників, активно працювати над створенням пулу надійних постачальників, дбати про залучення талановитих та досвідчених фахівців у сфері комерції, правильно вибудувати бізнес-процеси та підтримувати атмосферу довіри між учасниками, а також між групою та її зацікавленими сторонами. Дотримання вказаних рекомендацій дозволить забезпечити відкритий діалог між учасниками, незмінність правил і відсутність «подвійних стандартів» при прийнятті рішень, а також реалізацію власниками своїх цілей та стратегій участі у закупівельній групі.

#### Література:

1. Doucette W.R. Influences on member commitment to group purchasing organizations / W. R. Doucette // *Journal of Business Research*. – 1997. – Vol. 40. – P. 183–189.
2. Zentes J. Allied groups on the road to complex networks / J. Zentes, B. Swoboda // *Technology in Society*. – 2000. – Vol. 22. – P. 133–150.
3. Faes W. The pursuit of global purchasing synergy / W. Faes, P. Matthysens, K. Vandenbempt // *Industrial Marketing Management*. – 2000. – Vol. 29, № 6. – P. 539–553.

4. Nagarajan M. Stable Group Purchasing Organizations / M. Nagarajan, G. Sosicz, H. Zhang // Working Paper No. FBE 20-10. – Marshall School of Business, 2010. – 44 p.
5. About IGA / The Independent Grocers Alliance [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iga.com/about.aspx>.
6. Белова С. Кто на нас с Мишей? / С. Белова // Каналы сбыта. – 2013. – Спецвыпуск № 1 (75) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.crn.ru/numbers/spec-numbers/detail.php?ID=76332>.
7. Essig M. Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of «consortium sourcing» / M. Essig // *European Journal of Purchasing & Supply Management*. – 2000. – Vol. 6. – № 1. – P. 13–22.
8. Nollet J. Should an organization join a purchasing group? / J. Nollet, M. Beaulieu // *Supply Chain Management*. – 2005. – Vol. 10. – № 1. – P. 11–17.
9. Tella E. Motives behind purchasing consortia / E. Tella, V.M. Virolainen // *International Journal of Production Economics*. – 2005. – Vol. 93–94. – P. 161–168.
10. Cox A. Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence / A. Cox // *Journal of Supply Chain Management*. – 2001. – Vol. 37. – № 1. – P. 8–15.
11. Pfeffer J. The external control of organizations, A resource dependence perspective / J. Pfeffer, R. Salancik. – Stanford : Stanford University Press, 2003. – 336 p.
12. Marvel H.P. Group purchasing, nonlinear tariffs, and oligopoly / H.P. Marvel, H. Yang // *International Journal of International Organization*. – 2008. – Vol. 26. – P. 1090–1105.
13. Dana J. Buyer Groups as Strategic Commitments / J. Dana // Working Paper #0067. – The Center for the Study of Industrial Organization at Northwestern University, 2006. – 26 p.
14. Snyder C.M. Why Do Larger Buyers Pay Lower Prices? Intense Supplier Competition / C. M. Snyder // *Economics Letters*. – 1998. – Vol. 58. – P. 205–209.

#### Редченко К.И. Стратегический аспект создания закупочных групп в Украине

**Аннотация.** В статье проанализирована специфика деятельности закупочных групп, рассмотрены их функции как посредника в осуществлении закупок между покупателями (участниками группы) и поставщиками. Определены типичные стратегии участия фирм в деятельности закупочных групп. Разработаны рекомендации по реализации стратегических целей закупочной группы.

**Ключевые слова:** закупочная группа, участники закупочной группы, стратегия, стратегический консультант, стейкхолдеры, поставщики.

#### Redchenko K.I. Strategic aspects of creation of group purchasing organizations in Ukraine

**Summary.** In the article the specificity of Group Purchasing Organizations activity are analyzed, their function as a mediator in the procurement between buyers (members of group) and suppliers are considered. Typical strategies of firms' participation in the activities Group Purchasing Organizations are defined. The recommendations on the implementation of the strategic objectives of Group Purchasing Organizations are developed.

**Keywords:** Group Purchasing Organizations, members of purchasing group, strategy, strategic consultant, stakeholders, suppliers.