

МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ. Стаття розкриває концептуальні підходи до маркетингового управління закупівлями на підприємстві. Визначено потенціальні можливості процесу та функції закупівлі не тільки як витратної, а й прибутковоформуючої. Досліджено потенціальні фактори вкладу функції закупівлі в прибуток підприємства.

АННОТАЦИЯ. Статья раскрывает концептуальные подходы к маркетинговому управлению закупками на предприятии. Определены потенциальные возможности процесса и функции закупок не только как затратной, но и доходноформирующей. Исследованы потенциальные факторы вклада функции закупок в доходы предприятия.

ANNOTATION. The article reveals the conceptual approaches to marketing management of procurement in the enterprise. Were defined the potential opportunities of process and function of procurement not only as expenditure but also profit generating. Were investigated the potential factors of contribution procurement function in enterprise profit.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: закупівля; концепції маркетингового управління; процес і функція закупівлі; фактори впливу процесу і функції; конкурентоспроможність; ефективність.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: закупка; концепции маркетингового управления; процесс и функция закупки, факторы влияния процесса и функции конкурентоспособности; эффективность.

KEYWORDS: procurement; concepts of marketing management; process and function of procurement; factors of influence of process and function; competitiveness; efficiency.

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого підприємства згідно з «Господарським кодексом України» пов'язана з отриманням прибутку, консолідовану суму якого формують прибутки від конкретних внутрішньоекономічних видів діяльності, кожний з яких має свої характерні особливості.

Закупівля як вид економічної діяльності з придбання матеріальних ресурсів, здійснювана на підприємстві закупівельною/матеріалозабезпечуючою функцією є витратною, на яку використовується значна, а то й більша частина коштів, отриманих від реалізації продукції. Здійснення закупівель — це найбільша сфера витрат, а відповідно і контролю грошових

коштів, з якою мають справу більшість керівників підприємств, і за допомогою якої є можливість практично забезпечити постійний контроль загальних витрат на підприємстві та приймати заходи по раціоналізації видів діяльності. Поліпшення функції закупівель як однієї з важливих відносно інших головних функцій і якій відповідає більше половини фінансових потоків сприятиме прямому зменшенню витрат на закупівлю і, відповідно, підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Аналіз заходів з вдосконалення закупівель. Еволюційно функції закупівель поліпшення стосувались організації, політики, процедур закупівель під ринкові вимоги і спрямовувались на вдосконалення планування матеріальних потреб, адаптації виробництва та його потужностей до кон'юнктурних змін на ринку, підвищення якості тощо. Це в кінцевому результаті привело до перегляду багатьох традиційних концепцій закупівель, а також зміни акценту з вдосконалення закупівель на визнання функції управління закупівлями в якості аспекту управлінської діяльності і стосувались наступного:

— В концептуальному плані точка зору стосовно підвищення безпеки та гарантії здійснення закупівель за наявності багатьох джерел матеріалозабезпечення (постачальників) змінюється тенденцією мінімізації кількості джерел аж до використання одного постачальника.

— Піддається сумніву концепція традиційних відносин між покупцем і продавцем суто з купівлі-продажу результатам більш тісних відносин з продавцем та співробітництва з ним в питаннях організації постачання і створення системи гарантованої якості.

— Переговори стосовно ціни стають більш популярнішими, ніж конкурс комерційних пропозицій.

— Довгострокові договори (контракти) про співробітництво замінюють одноразові і короткотермінові закупівлі.

Ці та інші концептуальні переосмислення направляються на підвищення уваги до якості та зростання активності по відношенню до постачальників з метою відповідності їх таким критеріям як якість, кількість, доставка, ціна, сервіс, довгочасність (тривалість) та вдосконалення процесу.

Еволюційно також змінюється акцент з вдосконалення функції закупівель на управління функцією:

— Від початку визнання функції закупівель як незалежної і важливої функції ще в кінці XVII століття, вважалось, що робота з проведення та удосконалення закупівель випадає на долю підприємливих службовців, які займаються закупівлями.

— З середини XIX для прийняття рішень з закупівлі продукції/послуг уже стали долучатись підготовлені і компетентні фахівці, а методи та конкретні форми діяльності їх акцентувались на управління спочатку в функціональному плані (вирішення проблем), в подальшому — стратегічному, як розширення можливостей, тобто, в закупівлі уже домінує управлінський акцент.

— На сьогодні в управлінні закупівлями прослідковується поступовий перехід від оборонної стратегії збереження конкурентоспроможності за рахунок матеріалозабезпечення пропонованими ринком ресурсами до наступальної (стратегічний аспект) з застосуванням творчого підходу в діях на ринку при виконанні завдань з закупівель та досягненню загальних короткотермінових і довгострокових цілей підприємством, за рахунок забезпечення ринком необхідними підприємству матеріальними ресурсами.

— В найближчому майбутньому увагу, очевидно, буде сфокусовано на подальшій інтеграції функцій управління закупівлями і загального управління підприємством — інтеграція в корпоративну стратегію.

— В управлінні закупівлями здійснюватиметься перехід від тактичної функції забезпечення одноразової угоди до стратегічної, орієнтованої на процес.

— В організаційній структурі підприємства все частіше знаходять місце підрозділи з управління товарними потоками, команди (групи фахівців) з матеріалозабезпечення, підрозділи з перехресними функціями (групи з фахівців не менш як трьох відділів) із здійснення закупівель та постачання.

— Сам процес закупівель стає менш орієнтований на угоди, залежить від застосування сучасних інформаційних систем та сконцентрований на більш тісних відносинах з невеликою кількістю постачальників з можливостями міжнародного вибору джерел закупівель.

Виклад основного матеріалу. Підприємства-споживачі матеріальних ресурсів зі своєю наступальною стратегією натрапляють на протидію підприємств-постачальників. Постачальники, щорічно витрачаючи значні суми коштів на пошук шляхів і засобів реалізації своїх пропозицій, намагаються схилити своїх клієнтів до купівлі пропонованої продукції. За цих умов потенціал служби закупівель споживача повинен бути протипоставленим такому ж потенціалу служби маркетингу постачальника, для того щоб мати гарантії щодо задоволення своїх вимог стосовно конкретного попиту на сьогодні і в майбутньому, і тому виконанням функції заку-

півель мають займатися фахівці, які можуть на рівних змагатися з силою служби маркетингу. І недостатньо в такій обстановці просто реагувати на зовнішній тиск з боку постачальника, цьому потрібно протиставити прогнозування ситуацій і довгострокове планування з метою передбачати і задовольняти попит, а також задіяти потенціальні можливості функції закупівель для досягнення цілей підприємства в його ринковій діяльності з застосуванням інструментарію закупівельного (зворотного) маркетингу.

Маркетинговий підхід до управління закупівлями здатний забезпечити не тільки вдало організоване повсякденне виконання функціональних задач (уникнення проблем) з придбання сировини, матеріалів, послуг, обладнання ліпшої якості в потрібній кількості з потрібного джерела за ліпшою ціною в потрібне місце та потрібні строки, а й розкрити та використати потенціальні можливості процесу закупівлі і закупівельної функції в стратегічному плані (розширення можливостей) на основі зв'язків та взаємодії з джерелами закупівлі, іншими функціями підприємства, а також потреб та запитів кінцевого споживача з метою не тільки витратити кошти на закупівлю, а й економити їх при закупівлі, вкладати зекономлені кошти в підвищення ефективної, прибуткової і конкуренто-спроможної діяльності підприємства.

Вклад процесу матеріалозабезпечення (закупівлі) в таку діяльність має здійснюватись за рахунок реалізації наявності потенціалу для створення і здійснення стратегії, здатної підвищити ефективність і конкуренто-спроможність за допомогою таких дій, як [4]:

- боротьба з інфляцією шляхом опору небажаному росту цін;
- суттєве скорочення грошових інвестицій в запаси сировини/матеріалів шляхом вдосконалення планування та вибору джерела придбання ресурсів;
- поліпшення якості матеріалів і комплектуючих для того, щоб підвищити якість та своєчасність випуску кінцевої продукції/надання послуг;
- зменшення сировинно-матеріальної складової собівартості товарної продукції;
- вплив на збільшення обсягів продукції та весь виробничий процес шляхом встановлення відносин між продавцями і покупцями на самій ранній стадії (звичайно на етапі проектування) заради досягнення взаємної вигоди.

Потенціал закупівельної функції проявляється в можливостях внесення не тільки прямого, а й і опосередкованого вкладу в прибуткову діяльність підприємства.

Потенціал прямого вкладення коштів реалізується за рахунок вигідної закупівлі (пряма економія коштів). Кожна гривня, зекономлена на закупівлях, — це гривня прибутку, тому прибуток, отриманий в процесі закупівлі, є дуже вагомим, а сама діяльність з закупівель є не тільки витратною, а й потенційно прибутковоутворюючою. Ефект збільшення прибутку за рахунок можливої економії коштів при здійсненні закупівлі можна співвіднести з зусиллям по збільшенню обсягів продажу, але шляхом значно більших витрат, необхідних для отримання того ж ефекту. Якщо за допомогою здійснення вигідної закупівлі зекономлено, наприклад [4], 100000 у.о. на сумах, виплачених за придбання матеріальних ресурсів, то ці 100000 у.о. підуть безпосередньо на рахунок прибутку (до оподаткування) в рахунок прибутків і збитків. Але, якщо додатково продати товар на суму 100000 у.о., то чистий прибуток буде отримано тільки в розмірі 50000 у.о. після оподаткування. Для збільшення прибутку до 100000 у.о. обсяг продажу повинен додатково зрости на 100 % від першочергового, а простіше кажучи — подвоїтись.

Опосередкований вклад вноситься за рахунок впливу функції закупівель на поліпшення інших функцій економіки підприємства. На думку багатьох фахівців потенційний опосередкований вклад функції закупівлі (матеріалозабезпечення) шляхом поліпшення інших функцій підприємства є більш суттєвим прямого вкладу, вплив якого (опосередкованого) розповсюджується на ряд видів і напрямів внутрішньоекономічної діяльності підприємства (рис 1.)



Рисунок 1. Потенціальні фактори опосередкованого вкладу функції закупівель в прибуток підприємства.

Як джерело інформації закупівля у своєму процесі акумулює значну кількість відомостей, корисних для інших функцій підприємства. Це інформація про ціни, наявність товарів, нові джерела для закупівлі матеріальних ресурсів, їх нові методи маркетингу та системи дистрибуції, нову продукцію та технології, яка представляє інтерес для виробничих, збутових, маркетингових служб.

Ефективність, з якою виконується функція закупівель позначається на інших операційних результатах. Негативний вплив з боку функції закупівлі може позначатися на збільшенні долі відходів виробництва, додаткових витратах праці, вартості виробництва, зменшенні загальної виробничої ефективності, а в окремих випадках аж до закриття виробництва.

Зменшенню негативного впливу функції закупівлі сприяє зв'язок служби матеріалозабезпечення з структурами підприємства по роботі зі споживачами як з внутрішніми клієнтами та концентрування своєї уваги на поліпшенні обслуговування внутрішніх клієнтів (елементи внутрішнього маркетингу).

Вплив функції закупівлі на конкурентоспроможність залежить від характеру взаємовідносин її (функції) з джерелом матеріалозабезпечення (постачальником), оскільки, за отримавшою світове визнання моделлю М.Портера, постачальники є однією із п'яти впливаючих на підприємство сил конкуренції. Матеріалозабезпечення на основі довгострокового партнерського бізнес-співробітництва з постачальником з акцентом на загальний процес управління матеріалозабезпеченням в контексті цілей підприємства, а не окремих, зв'язаних з закупівлями угодах, дає можливість отримати матеріальні ресурси в потрібний строк передбаченої якості та за ціною, яка формує вартість кінцевої продукції конкурентоспроможною і контрольованою.

До опосередкованого вкладу функції закупівлі, але з безпосереднім впливом, відносяться дії стосовно зв'язків з громадськістю та іміджу. Ці дії в певній мірі стосуються та перекликаються з взаємозв'язками з постачальником стосовно бізнес-відносин (інтерактивний маркетинг) але й розширюються до дій, пов'язаних з добропорядністю, лояльністю тощо у спілкуванні на людському рівні при здійсненні купівлі-продажу (маркетинг спілкування, відносин), оскільки поведіння при закупівлі з існуючими чи потенційними постачальниками формує думку про підприємство в цілому та його імідж, і ця інформація

передається іншим джерелам матеріалозабезпечення. Негативна інформація вплине на здатність підприємства-матеріалоспоживача укласти нову угоду та здійснити пошук нових і кращих постачальників, а відновлення громадської довіри до підприємства можливе тільки після проведення відповідної комунікаційної політики.

Потенціал опосередкованого вкладу функції закупівлі в основу для навчання та кар'єрного росту заключається в наявності у функції джерела багатосторонньої інформації, яка необхідна для формування навичок, досвіду, спеціалізованих знань (підготовленості) та розвитку здібностей і можливості швидкого з'ясування, що необхідно підприємству для прийняття важких рішень з питань матеріалозабезпечення в умовах невизначеності з уникненням потенційно серйозних наслідків. При цьому передбачається оцінювати не тільки здібності, а й бажання прийняти ризики та нести відповідальність за них.

Взаємозв'язок функції закупівлі з різноманітними функціями на різних службових рівнях сприяє оволодінню принципами ефективного управління закупівлями, що в свою чергу надасть допомогу в побудові кар'єрного росту.

Вклад функції закупівлі в стратегію та соціальну політику. Функція закупівель може також застосовуватись в якості засобу та соціальної політики. Ефективний вплив закупівель на цілі і стратегії підприємства означає вклад в процес стратегічного планування, за яким підрозділи і/або цілі і стратегія підприємства включають можливості і проблеми закупівлі. Функція закупівлі як частина загальної організаційної стратегії підприємства може мати велике значення, формуючи впевненість в своєчасності матеріалозабезпечення, доступу до матеріалів і послуг ліпшої якості за помірними цінами тощо, для створення конкурентних переваг та зайняття стратегічних позицій на ринку шляхом активного освоєння міжнародних і місцевих ринків, передових технологій, інноваційних систем управління і раціонального використання матеріальних ресурсів.

Що стосується соціальної відповідальності підприємства та охорони навколишнього середовища, інтерес до яких зростає останнім часом, то вклад функції закупівлі в цю область стратегії цілком залежить від позиції, яку займає керівництво з цих питань. Вклад функції заключається в постановці питань, пропонуванні рішень і наданні інформації щодо співвідношення зайнятої позиції з довгостроковим розвитком підприємства,

можливих витрат, у тому числі матеріальних, можливих ризиків, а також короткочасних чи довгострокових цілей, які необхідно встановити, та за якими критеріями їх досягати.

Висновки. Узагальнюючи викладене, слід зазначити про потенціальні можливості функції закупівлі бути не тільки витратною, а й прибутково формуючою. Отримання додаткового прибуткового ефекту від реалізації потенціалу прямого і опосередкованого вкладу функції закупівель в досягнення цілей підприємства забезпечується ефективним маркетинговим управлінням закупівельною діяльністю та її менеджментом, як на функціональному рівні (унікнення проблем), так і на стратегічному (розширення можливостей).

Література

1. *Благодаров А. В., Борисовский Э. И., Матушкин М. А., Мельников А. Н.* Внутрифирменно управление материальными ресурсами / Под ред. М. А. Матушкина. — Саратов : Издат. центр Саратов. гос. соц-экон. ун-та, 2000.
2. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М. : Прогресс, 2009. — 736.
3. *Крикавський С. В.* Логістичне управління: Підручник. — Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005.
4. *Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон.* Управление снабжением и запасами. Логистика / пер. с англ. — СПб.: ООО «Виктория плюс», 2002. — 768 с.
5. Маркетинг : Підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін. — К. : КНЕУ, 2008. — 600 с.
6. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. — К. : Іван Федоров, 2006. — 400.
7. *Мальченко В. В.* Роль маркетингу у формуванні програми закупівлі. Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Том 2. Маркетинг: теорія і практика — К. : КНЕУ, 2006.
8. *Мальченко В. В.* Сегментування підприємства як промислового мікроринку зі споживання матеріальних ресурсів. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. — К.: КНЕУ, 2009. — 653, [3] с.
9. *Porter, M.* How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. №2.

Статтю подано до редакції