

Дунська А. Р.,

*доктор економ. наук, професор кафедри менеджменту*

Лютенко Д. Д.,

*студент*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Організація закупівельної діяльності передбачає здійснення комплексу послідовних заходів, спрямованих на планування закупівельної діяльності і документування потреб в товарно-матеріальних цінностях, придбання яких необхідне для функціонування підприємства, погодження здійснення закупівель, організацію пошуку, вибору надійних постачальників і прийняття рішень про укладення з ними договорів.

У статті наводиться схема системи управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів на сучасних підприємствах. Наводяться мети і завдання управління закупівлями на підприємстві. Формулюються основні принципи побудови системи управління закупівлями на підприємстві, в числі котрих принципи професіоналізму, конкурентності, ефективності, інформованості. Також, в статті розглядається важливість процесу закупівлі товарно-матеріальних цінностей на підприємстві, аналізується сам процес забезпечення виробництва, виявляються основні етапи процесу закупівлі, а також основні проблеми, які можуть виникнути при проведенні закупівлі.

**Ключові слова:** закупівлі, управління закупівлями, закупівельний процес, товарно-матеріальні цінності, здійснення постачання, принципи управління закупівлями.

**Dunska A., Liutenko D.**

## **FEATURES OF THE PROCUREMENT ACTIVITY PROCESS ON THE ENTERPRISE**

**Abstract.** The organization of procurement involves a set of successive measures aimed at planning procurement and documenting the needs for inventory, the acquisition of which is necessary for the operation of the enterprise, approval of procurement, search, selection of reliable suppliers and decisions on contracts with them. The article presents the scheme of the management system of procurement of material and technical resources at modern enterprises. The purposes and tasks of management of purchases at the enterprise are resulted. The basic principles of building a procurement management system at the enterprise are formulated, including the principles of professionalism, competitiveness, efficiency, and awareness. Also, the article considers the importance of the process of procurement of inventory at the enterprise, analyzes the process of production, identifies the main stages of the procurement process, as well as the main problems that may arise during the procurement.

**Key words:** procurement, procurement management, procurement process, inventory, supply, principles of procurement management.

**Дунская А.Р., Лютенко Д.Д.**

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** Организация закупочной деятельности предусматривает осуществление комплекса последовательных мероприятий, направленных на планирование закупочной деятельности и документирование потребностей в товарно-материальных ценностях, приобретение которых необходимо для функционирования предприятия, согласование осуществления закупок, организацию поиска, выбора надежных поставщиков и принятия решений о заключении с ними договоров.

В статье приводится схема системы управления закупками материально-технических ресурсов на современных предприятиях. Приводятся цели и задачи управления закупками на предприятии. Формулируются основные принципы построения системы управления закупками на предприятии, в числе которых принципы профессионализма, конкурентности, эффективности, информированности. Также, в статье рассматривается важность процесса закупки товарно-материальных ценностей на предприятии, анализируется сам процесс обеспечения производства, выявляются основные этапы процесса закупки, а также основные проблемы, которые могут возникнуть при проведении закупки.

**Ключевые слова:** закупки, управление закупками, закупочный процесс, товарно-материальные ценности, осуществления поставки, принципы управления закупками.

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** Успішність роботи будь-якого підприємства оцінюється не обсягом виробленої продукції, а величиною прибутку, отриманої в результаті виробництва і реалізації продукції. Отриманий прибуток часто залежить від комплексу факторів, серед яких обсяг продукції, якість і ціна, сировина, матеріали та трудові ресурси, використані для створення продукції. Часто вирішальним фактором є товарно-матеріальні цінності, використані при виготовленні продукції, тому як без них неможливо забезпечити процес безперебійного виробництва і вони можуть займати більшу частку собівартості товару. Дослідження питання особливостей здійснення закупівельного процесу є досить актуальним, адже зниження витрат на придбання матеріальних цінностей є важливим завданням для кожного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження процесу закупівель товарно-матеріальних цінностей, а також роль закупівельної діяльності в ефективному функціонуванні підприємства досліджували чимало зарубіжних науковців, найвідоміші зпоміж яких Д. Дж. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, Д.Дж. Клос, П. Мерфімол., М. Ліндерс, Х. Фірон, Д. Сток, Д. Ламберт, Б. Анікін, А. Гаджинський, Л. Міротін, Ю. Неруш, В. Сергеев.

Серед вітчизняних вчених, які займаються проблематикою закупівельної діяльності, доцільно виокремити Азаряна О. М., Крикавського Є. В., Неурова І. В., Старостіну А. О., Чухрай Н. І.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Основною метою даного дослідження є визначення особливостей здійснення закупівельної діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Закупівельна діяльність є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства незалежно від його розміру. Організація закупівлі товарно-матеріальних цінностей забезпечує ефективне функціонування організації та комфортні умови праці для співробітників, а отже й є стратегічно важливим напрямом діяльності. Закупівельна діяльність представляє собою комплекс процедур, що регламентують процес вчасного забезпечення підприємства необхідними товарно-матеріальними цінностями (ТМЦ) у необхідній кількості необхідної якості.

Закупівельну функцію на підприємствах може виконувати:

- 1) співробітник з наявного штату, на якого покладається додатково ця функція (наприклад, адміністратор у невеликій фірмі забезпечує постійну наявність води, замовляє канцелярію і т.і.);
- 2) окремий співробітник на посаді фахівця із закупівель;
- 3) адміністративно-господарська організаційна одиниця;
- 4) декілька закупівельників у складі неспеціалізованої організаційної одиниці;
- 5) спеціалізована організаційна одиниця.

На вибір організації закупівельної діяльності на підприємстві можуть впливати:

- 1) вид діяльності підприємства (для виробничих підприємств характерна наявність відділу/служби із закупівель);
- 2) ступінь специфічності діяльності підприємства;
- 3) можливість покладання закупівельної функції на співробітників всередині організаційних одиниць.

Таким чином, для виробників товарів та послуг закупівлі забезпечують безперервність та ефективність виробництва, безпосередньо впливають на вартість готового продукту. Для підприємств, що представлені у секторі роздрібною торгівлі, основною метою є забезпечення клієнтів затребуваною продукцією, яку вони попередньо мають закупити. Отже, ефективне здійснення постачання сприяє своєчасному надходженню товарів до кінцевих споживачів. Для інших підприємств закупівлі є лише функцією, що забезпечує комфортні умови для співробітників або, наприклад, допомагає реалізовувати стратегію по просуванню товарів чи послуг, що надає фірма.

Здійснення даного виду діяльності передбачає виконання ряду завдань (рис.1). Кожна з наведених задач може бути легко поділена на ряд підзадач з огляду на комплексність самого процесу постачання.



Рис.1. Основні завдання закупівельної діяльності

*Джерело: побудовано автором на основі [3]*

Першим питанням, яке можна вважати базовим при ініціюванні закупівлі є визначення потреби. Для цього найчастіше використовується один із наступних методів [2]:

1) за замовленням – закупівля товарів на основі разової потреби (наприклад, заміни запчастини, що вийшла позапланово з ладу);

2) на основі планових завдань – на основі планів відповідно до досвіду минулих періодів (наприклад, кількість необхідної канцелярії для забезпечення офісу за сталою кількістю штатних місць);

3) на основі очікуваного споживання – передбачає формування прогнозів потреби у кінцевих споживачів відповідно до тенденцій на ринку (наприклад, для виробництва товарів, споживання яких має сезонний характер – лікарські засоби, морозиво).

Найчастіше підприємствами використовуються всі перераховані вище методи для різних товарних груп.

Виконання завдання щодо дослідження ринків закупівлі надає можливість визначити основних постачальників товарів і послуг, зорієнтуватися у цій політиці. У разі, якщо підприємство закуповує товари та послуги лише всередині країни, а за результатом дослідження іноземні постачальники пропонуються якісніші товари або пропонують більш вигідні умови співробітництва, компанія може відкрити для себе питання розширення географії закупівель, що може супроводжуватись також необхідністю найму фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

У ситуаціях, коли наявний постачальник пропонує продукти на не досить вигідних умовах або спостерігається значне зростання ціни, підприємство піднімає питання щодо можливості виготовлення необхідної продукції самостійно. Дане питання часто розглядається і в іншому напрямі: наприклад, для реалізації нового проекту підприємству необхідно закупити дороге устаткування, провести навчання для персоналу, знайти та переобладнати приміщення. Підприємство знаходить іншого виробника, який вже має всі необхідні ресурси, тому, вирішивши питання «Зробити чи замовити», воно може звернутися для цього виробника з пропозицією про організацію контрактного виробництва.

Вибір постачальників можна вважати ключовим у закупівельній діяльності, адже саме на даному етапі відбуваються переговори щодо отримання найбільш вигідних умов від партнерів, а також приймається рішення про співпрацю.

Вивчення постачальників здійснюють також з метою оцінювання надійності та стабільності їх. Адже найкращий товар не принесе значного прибутку, якщо не забезпечити своєчасного надходження. Основні критерії вибору постачальника зазначені на рис.2.

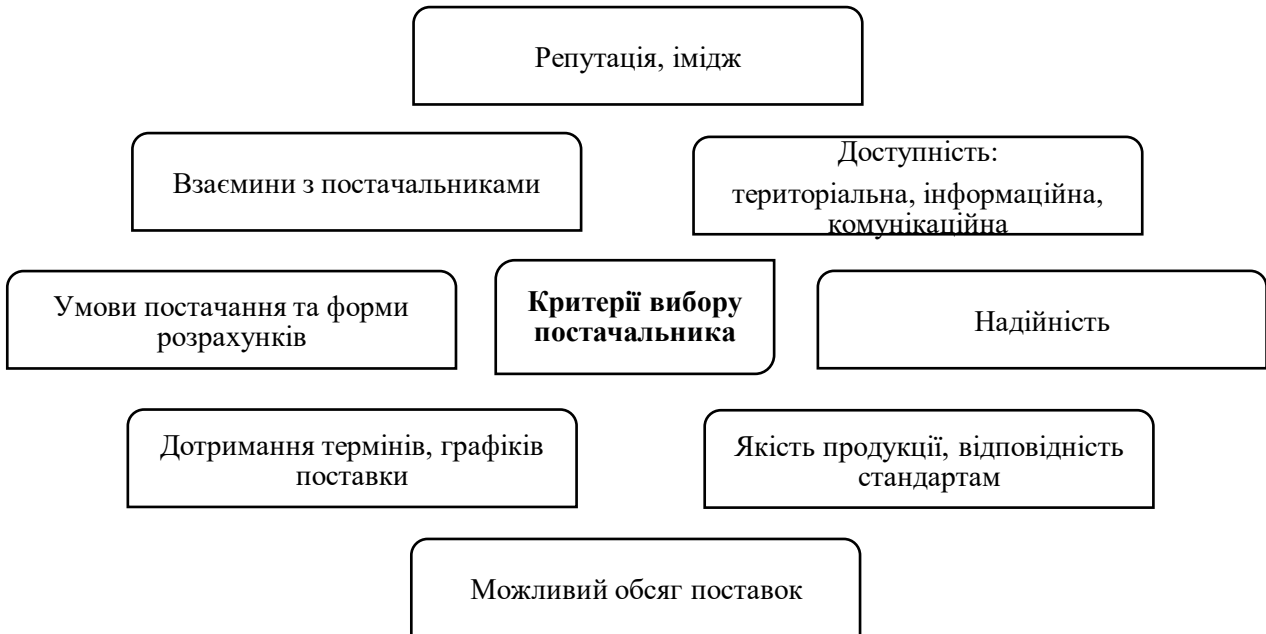


Рис.2. Основні критерії вибору постачальника продукції

*Джерело: побудовано автором на основі [5]*

Після здійснення виробу постачальника, процес постачання характеризується більш рутинною роботою, що пов'язана із укладанням договору на поставку, подачею замовлень, документальним оформленням поставок, організацією доставки до місця зберігання, організацією приймання й розміщення товарів на складі й т.д.

Контроль закупівель здійснюється за такими напрямками: виконання узгоджених строків здійснення замовлення постачальником, дотримання вимог за обсягом разової поставки, перевірка комплектності та якості отриманої продукції, відповідність умов транспортування наявним вимогам та ін.

З огляду на напрями комунікацій у процесі закупівельної діяльності, її функції в цілому можна розділити на:

1) зовнішні – ті, що визначають взаємодію підприємства з постачальниками, посередниками, державними органами;

2) внутрішні – ті, що характеризують взаємозв'язок постачання з виробництвом, апаратом управління і іншими структурними підрозділами.

Так, важливим завданням закупівельної діяльності є підтримання взаємовигідної співпраці з постачальниками, посередниками, державними органами. Побудова саме партнерських відносин з постачальниками дає можливість компаніям отримувати знижки та пільги, перехід від менш вигідних умов оплати до більш прийнятних (з передоплати до відстрочки платежу) тощо.

Здійснення постачання супроводжується не лише одним фахівцем, на якого покладена дана функція. На рис.3 наведені можливі учасники закупівельного процесу всередині підприємства.

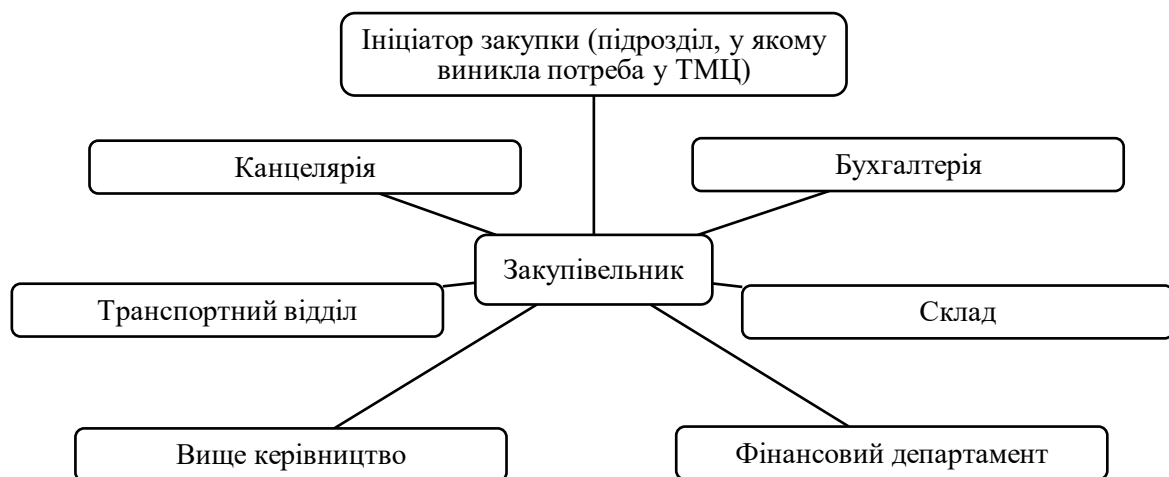


Рис.3. Напрями комунікацій у процесі здійснення постачання

*Джерело: побудовано автором*

Процес постачання починається з виявлення потреби та передачі заявки у будь-якому вигляді ініціатором закупівлі у відділ або фахівцю, що виконує закупівельну функцію.

Координацією та перевіркою наявності бюджетів найчастіше на підприємстві займаються фінансисти. Саме до них слід звертатися з питанням, чи є у підприємства кошти для закупівлі.



У залежності від внутрішніх процедур та правил на підприємстві здійснюється вибір постачальника та узгоджується з керівництвом, підписуються документи з постачальником та передаються до канцелярії (або іншого підрозділу, фахівцю) для відправки оригіналів.

Далі, після узгодження всіх питань щодо поставки з постачальником, за необхідності відбувається комунікація з транспортним відділом (за наявності) або із зовнішніми підрядниками для забезпечення транспортування товару на склад підприємства.

Товар надходить на склад, де його приймають комірники. Закупівельник надає фахівцям складу всю необхідну інформацію щодо даної поставки.

Документи, що надійшли з товаром (рахунки, видаткові накладні тощо) передаються далі до бухгалтерії, яка займається також і здійсненням оплати постачальнику (інколи ця функція передається окремому підрозділу, наприклад, казначейству).

Таким чином, комунікативна складова процесу закупівельної діяльності є досить вагомою, тому компаніям та фахівцям точково слід також приділяти увагу побудові ефективних комунікацій з колегами для забезпечення безперебійних поставок.

На сьогоднішній день розвитком конкуренції рухає глобалізація. За цей час керівники компаній по всьому світу усвідомили, що грамотне управління закупівлями і поставками дозволяє забезпечити цілий ряд стратегічних переваг. В першу чергу до них відноситься значне скорочення витрат за рахунок співпраці з постачальниками з країн з низькими витратами, а також підвищення конкурентоспроможності ланцюга постачань, оптимізація розробки продуктів і скорочення термінів виходу нових продуктів на ринок. Разом з тим зміни в підході керівників до питань управління закупівлями і постачанням часто не відображаються на реальних результатах. Одні компанії відчують нестачу кваліфікованих кадрів, який зводить нанівець зусилля по оптимізації; інші стикаються з проблемами через занадто низьких або некоректних цільових

установок або через розбіжності між стратегією закупівель та загальної корпоративної стратегії.

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку економіки процес закупівельної діяльності на підприємствах відіграє істотну роль. Потреба зниження витрат змушує підприємства шукати нові джерела заощаджень, наприклад, через доручення функцій зовнішнім кооперантам, перенесення виробництва у країни з дешевими ресурсами чи відмову від даних сфер діяльності і спробу зосередження на найважливіших завданнях - ключових компетенціях. Закупівельну діяльність на підприємстві слід сприймати не тільки через призму часу поставок і доступності товарів на складі, але як істотний чинник, який має вплив на доходність всього підприємства в аспекті витрат, а також створення цінності для клієнтів. Адже під час виконання видів діяльності, що пов'язані із закупівлею товарно-матеріальних благ, здійснюється інтеграція багатьох функцій для розв'язання завдань як оперативного, так і стратегічного рівня. Зменшення запасів товарів на складах сприяє вивільненню оборотних коштів, але в той самий час дефіцит товарів на складах призводить до зниження якості задоволення попиту населення, зниження величини товарообігу, зменшення рентабельності торговельного підприємства та позначається на іміджі організації. Таким чином, постає питання щодо ефективного управління системою товарних запасів на підприємстві, що й може слугувати наступною темою дослідження.

### **Література:**

1. Афанасенко Ю. А. Проблемы на этапе организации закупок. *Электронный бизнес журнал*. URL: [http://www.business-magazine /3\\_30411\\_issledovanie-rinka-zakupok.html](http://www.business-magazine /3_30411_issledovanie-rinka-zakupok.html) (дата звернення: 15.05.2020)
2. Факторы, влияющие на процесс закупки. URL: [http://studopedia.net/4\\_1410\\_faktori-vliyayushchie-na-protsess-zakupki.html](http://studopedia.net/4_1410_faktori-vliyayushchie-na-protsess-zakupki.html) (дата звернення: 18.05.2020)
3. Ковальчук С. В., Андрушкевич З.М. Інноваційні підходи до формування конкурентного потенціалу підприємства на засадах маркетинг-логістики. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 3. Хмельницький: ХНУ, 2006. С. 244-248 .

4. Васюта В. Б. Підвищення ролі матеріальнотехнічної бази як фактор ефективного функціонування підприємства URL: [http://www.rusnauka.com/39\\_VSN\\_2014/Economics/10\\_182500.doc.htm](http://www.rusnauka.com/39_VSN_2014/Economics/10_182500.doc.htm) (дата звернення: 17.05.2020)

5. Сутність закупівельної діяльності підприємства URL: <https://d-learn.pnu.edu.ua/data/users/34430/import/Тема%202.pdf> (дата звернення: 18.05.2020)

6. Лайсонс Дж., Джиллінгем М. Управління закупівельною діяльністю і ланцюгами постачання / Пер. з бго англ. М.: ИНФРАМ, 2005. 798 с.

7. Сутність та завдання матеріально-технічного забезпечення URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/materialno-tehnicne-zabezpecenna-pidpriemstva> (дата звернення: 16.05.2020)

8. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика: підручник. Львів: Вид-во ПП “Магнолія 2006”, 2013. 368 с.

#### References:

1. Afanasenko Y. Problems at the stage of procurement. *Electronic Business Journal*. URL: [http://www.business-magazine /3\\_30411\\_issledovanie-rinka-zakupok.html](http://www.business-magazine /3_30411_issledovanie-rinka-zakupok.html)

2. Factors influencing the procurement process. URL: [http://studopedia.net/4\\_1410\\_faktori-vliayushchie-na-protsess-zakupki.html](http://studopedia.net/4_1410_faktori-vliayushchie-na-protsess-zakupki.html)

3. Kovalchuk S., Andrushkevich Z. Innovative approaches to the formation of the competitive potential of the enterprise on the basis of marketing and logistics. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. Volume 3. Khmelnytsky: KhNU, 2006. p. 244-248.

4. Vasyuta V. Increasing the role of material and technical base as a factor in the effective functioning of the enterprise URL: [http://www.rusnauka.com/39\\_VSN\\_2014/Economics/10\\_182500.doc.htm](http://www.rusnauka.com/39_VSN_2014/Economics/10_182500.doc.htm)

5. The essence of the procurement activity of the enterprise. URL: <https://d-learn.pnu.edu.ua/data/users/34430/import/Тема%202.pdf>

6. Lysons J., Gillingham M. Management of procurement and supply chains / Per. from the 6th English. M.: INFRA-M, 2005. 798 p.

7. The essence and objectives of logistics URL:  
<https://sites.google.com/site/kostia03061992/materialno-tehnicne-zabezpecenna-pidpriemstva>

8. Balabanova L. Logistics: Textbook / L. Balabanova, A. Germanchuk. Lviv: Publishing House PE "Magnolia 2006", 2013. - 368 p.