

УДК 339.35-027.522(477):[005.336:339.137.2]

## **ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

**Андрій Максимук**

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000, тел. (032) 239-46-02,  
e-mail: andriymax@lycos.com*

Закупівельні групи, як специфічні форми об'єднання малого та середнього бізнесу з метою здійснення спільних закупівель і протистояння великому бізнесу, успішно функціонують у багатьох країнах світу понад 100 років. Проте в Україні їхня діяльність за роки суспільно-економічної трансформації ще досі не набула значного поширення. Проаналізовано механізм впливу функціонування в рамках закупівельної групи на побудову конкурентної переваги. Подано визначення закупівельної групи та принципи діяльності в рамках закупівельних груп, досліджено основні моделі діяльності закупівельних груп в інших країнах світу, проаналізовано головні чинники успіху, переваги та недоліки їхнього створення в умовах української економіки. Виокремлено сфери діяльності, у яких члени закупівельних груп отримують конкурентну перевагу.

**Ключові слова:** закупівельна група; постачальники; закупівельний потенціал; вертикальні та горизонтальні закупівельні групи; конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** У сусідній з Україною Польщі перші закупівельні групи виникли в той час, коли на польські ринки масово прийшов капітал з-за кордону. Прихід великих ТНК з Заходу поставив польські фірми з малого та середнього бізнесу перед загрозою існування. На відміну від України, у Польщі на той час майже не було великих приватизованих (приватних, а раніше державних) підприємств, а також бізнес був значно відокремлений від політики. Тоді й почали з'являтися перші польські закупівельні групи у B2B секторі. Згодом, у період вступу Польщі до ЄС, закупівельні групи також з'явилися й у B2C сегменті. Сьогодні близько 60–70 % закупівель у деяких галузях у Польщі відбувається за допомогою закупівельних груп [12]. Закупівельні групи працюють як у виробництві (спільна закупівля сировини чи матеріалів), торгівлі (продукти харчування, квіти, велосипеди, сантехніка, товари для будівництва та ремонту тощо), так і у сфері послуг (перукарські, консалтингові та інші послуги). Також у Польщі активно працюють горизонтальні закупівельні групи, створені на основі регіональних бізнес-асоціацій, які здійснюють в інтересах своїх членів закупівлю: телекомунікаційних послуг, службових автомобілів, страхових послуг, паливно-мастильних матеріалів тощо.

У багатьох розвинутих країнах Заходу перші закупівельні групи виникли на ринку ще понад 100 років тому. В Україні ж за роки переходу від командно-адміністративної економіки до ринкової становлення інституту приватної

власності та розвитку малого та середнього підприємництва закупівельні групи фактично не набули такого ж поширення, як у сусідніх країнах. Тому в умовах євроінтеграційного вектора розвитку української економіки створення закупівельних груп, як інструмента розвитку малого та середнього бізнесу для протистояння експансії великого бізнесу та західних ТНК, є актуальним і потребує всебічного вивчення та аналізу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Попри надзвичайну поширеність цього явища в економіках розвинутих країн Заходу та велику кількість досліджень у зарубіжній науково-економічній літературі, в українській економічній науці явище закупівельних груп ще недостатньо досліджене.

Серед зарубіжних та вітчизняних учених, які досліджували розвиток закупівельних груп, зазначимо К. І. Редченка [3], Л. Бруттель [4], Л. Ков'єлло [7], В. О. Клеверлі [6], Е. Рудавську [9], Г. Зімона [13].

Якщо зарубіжні дослідники дедалі частіше зосереджуються на детальних аспектах функціонування закупівельних груп, таких як пошук оптимальної моделі розподілу вигоди, аналіз ефективності окремих моделей закупівельних груп чи емпіричні дослідження їхньої ефективності в окремих галузях, то для української економічної науки доволі актуальним є вивчення основних причин їхнього виникнення, аналіз найпоширеніших моделей функціонування, класифікація переваг та недоліків створення та виокремлення головних чинників успіху чи перешкод у їхній діяльності.

**Мета статті** полягає у вивченні основних моделей функціонування закупівельних груп в економіках країн світу, дослідженні основних причин їхнього виникнення, їхніх сильних і слабких сторін для потенційного застосування малим та середнім бізнесом в Україні в умовах зростаючої конкуренції із великим бізнесом та західними ТНК.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Боротьба за клієнта – це найважливіший елемент управління підприємством. У цьому контексті варто згадати слова М. Портера: «В останні десятиріччя конкуренція значно посилюється практично в усіх регіонах світу. Ще недавно в багатьох країнах і в багатьох секторах вона була майже зовсім відсутньою» [1]. Щоб протистояти конкуренції і залишитись на ринку, важливо так сформулювати політику управління підприємством, щоб не втратити постійних клієнтів і поступово здобувати нових.

Продаж і збільшення оборотів – це основа побудови сильної позиції на ринку. Маючи певні надходження, можна думати про управління витратами. Сама політика зменшення витрат без зменшення надходжень є згубною політикою, тож постійним клієнтам пропонують знижки, продовжують терміни оплати, не знімають пені за протерміновані платежі, організують програми лояльності.

Усі ці дії покликані запобігати втраті попередніх клієнтів, однак вони доволі часто не досягають очікуваних наслідків. Щойно в конкурентів з'являється приваблива пропозиція, клієнти з неї користаються. Дуже часто для клієнтів найважливішим елементом, який визначає вибір постачальника, є ціна. Ціна – це найсерйозніша зброя у боротьбі з конкурентами. Якщо низьку ціну додатково

підтримають привабливим комерційним кредитом, то така пропозиція даватиме змогу завоювати нового клієнта. Тож фірма, яка діє у такий спосіб, швидко може стати лідером ринку. На створення ціни та терміну комерційного кредиту позитивно впливає діяльність у рамках закупівельної групи. Сьогодні супермаркети доволі часто створюють великі закупівельні центри для посилення власної закупівельної сили, що збільшує вплив на постачальників та сприяє отриманню вигіднішої ціни [8].

Тож створення закупівельних груп і діяльність у таких організаціях стає для малих та середніх фірм на закордонних ринках доволі часто необхідністю. Функціонування в таких організаціях допомагає вижити на ринку і побудувати перевагу над місцевими конкурентами.

У закордонній літературі є багато визначень закупівельних груп. Щоб правильно подати їхнє визначення, необхідно вирізнити два поняття – *групові закупівлі* і *закупівельна група*. Доволі часто можна спостерігати ситуацію, коли декілька фірм діють спільно та одноразово чи декілька разів здійснюють спільні закупівлі. Такі дії можна назвати груповими закупівлями, тобто спільними діями з метою закупівлі товарів, матеріалів чи послуг без створення окремої юридичної особи і без додаткових обмежень, які стосуються окремих учасників такої угоди. Сьогодні така діяльність доволі поширена в закордонній практиці для отримання низької ціни.

Під визначенням закупівельної групи слід розуміти дещо інше. Закупівельну групу найпростіше можна визначити як групу підприємств з тієї самої (у випадку закупівельних груп вертикального типу) чи різних галузей (у випадку закупівельних груп горизонтального типу), які об'єднуються з метою здійснення спільних закупівель [13]. Це визначення дуже спрощене.

Наступна дефініція визначає закупівельну групу як групу підприємств, які добровільно співпрацюють, управління якими здійснює спеціально створена центральна юридична особа, мета якої – реалізація завдань, поставлених підприємствами, що утворюють закупівельну групу. Виконання цих завдань покликане забезпечити кращий фінансовий результат і безпеку учасникам закупівельної групи.

Розширене визначення закупівельної групи базується на дефініції логістики та ланцюга постачання М. Крістофера [5]: закупівельна група – це форма добровільної співпраці підприємств, які спільно контролюють і вдосконалюють потоки товарно-матеріальних запасів, інформації та грошей від постачальників до кінцевого споживача. Учасники такої системи створюють центральну юридичну особу, головним завданням якої є реалізація цілей, визначених учасниками цієї системи.

Цілі, які необхідно реалізувати центральній юридичній особі, не обмежуються лише здійсненням спільних закупівель. Тож розвиток закупівельних груп можна також розподілити на певні покоління [2]. Закупівельні групи першого покоління сконцентровані винятково на тому, щоб здійснювати якнайдешевші закупівлі. Друге покоління закупівельних груп виходить за межі простого пошуку найкращої пропозиції закупівлі, надаючи

своїм членам додаткові послуги (маркетингові, послуги з аналізу ринку та ризиків, логістичні послуги, послуги з управління ліквідністю), причому кожен член закупівельної групи і надалі залишається окремою фірмою, яка приймає самостійні рішення щодо співпраці в межах закупівельної групи. Третє покоління закупівельних груп зберігає незалежність окремих членів, однак для зовнішнього середовища (насамперед для своїх клієнтів, споживачів) ці групи виступають єдиним цілим, тож розробляють спільні торгові марки, єдиний асортимент і просувають спільний бренд.

Проте головною метою створення закупівельних груп усе ж є використання ефекту масштабу під час здійснення закупівель. Вони відповідають важливим критеріям великих покупців [1]:

- купують великі обсяги;
- купують стандартизовані товари;
- закуповують товари, які становлять важливу частину їхніх витрат.

Зважаючи на діяльність великих покупців на ринку, кожен виробник повинен рахуватись із такою організацією: він не захоче втратити такого клієнта. Тож метою закупівельних груп є захист окремих підприємств від конкурентів і посилення переговорної (закупівельної) сили [11].

Зазначимо, що співпраця із закупівельними групами вигідна також і для постачальників, оскільки зменшується ризик ненадійності чи неплатоспроможності клієнтів (закупівельна група проводить попередню верифікацію своїх членів) і знижується вартість обслуговування завдяки стандартизації номенклатури постачання та централізованій логістиці закупівельної групи. Також за допомогою закупівельних груп зменшується кількість посередників (за рахунок об'єднання в закупівельну групу малий та середній бізнес може вести переговори про закупівлю із виробником чи офіційним дистриб'ютором напряму) і зменшується вартість дистрибуції.

Розглянемо класифікацію форм та методів діяльності закупівельних груп (табл. 1). За тривалістю функціонування закупівельні групи можна класифікувати на одноразові (для здійснення спільних закупівель), періодичні і постійні (тривалі).

Періодичні закупівельні групи утворюються тоді, коли необхідно регулярно (наприклад, раз на квартал чи рік) здійснити закупівлю певних важливих для бізнесу сировини, матеріалів, комплектуючих чи послуг. Такі закупівельні групи можуть створювати, наприклад, для закупівлі страхових чи телекомунікаційних послуг. Компанії з однієї галузі чи з різних галузей, проте, найчастіше, з одного регіону об'єднуються в закупівельну групу, формуючи більший закупівельний потенціал, і ведуть переговори із постачальниками для отримання кращих умов закупівлі, співрозмірних із умовами закупівлі великого бізнесу чи ТНК.

Також можна класифікувати закупівельні групи на такі, які функціонують у формі простої угоди (усної чи письмової), у формі електронної закупівельної платформи (наприклад, «Group»), проте електронне ведення закупівель має певні недоліки, пов'язані із надійністю та довірою) або такі, що передбачають створення окремої юридичної особи, яка може здійснювати переговори із

постачальниками від імені всіх членів закупівельної групи, отримувати періодичні платежі від членів групи для ефективного здійснення закупівельної діяльності чи виступати для постачальника офіційною стороною актів купівлі-продажу.

Таблиця 1

Класифікація форм та методів діяльності закупівельних груп

Тривалість	Правова форма	Технологія договірних відносин із постачальниками	Витрати на фінансування діяльності закупівельної групи
Одноразові	Проста угода	Двосторонні угоди	Плата за угодою
Періодичні	Електронна закупівельна платформа	Тристоронні угоди	Комісія від обсягу закупівель
Постійно діючі (тривалі)	Створення окремої юридичної особи	Багатосторонні угоди	Фіксований або залежний від певного чинника внесок до загального бюджету

Договори закупівельної групи із постачальниками можуть бути двосторонніми (якщо в закупівельній групі є компанія-лідер або створено окрему юридичну особу) або трісторонніми чи багатосторонніми (постачальник – закупівельна група – покупець/покупці).

Фінансування діяльності групи також може бути різним. На практиці трапляється комісійна модель, коли окремі члени закупівельної групи сплачують групі певний відсоток від здійсненого обсягу закупівель. Однак закордонний досвід ілюструє [10], що закупівельна група часто встановлює сталу плату за обслуговування (за прикладом абонентської плати, яка не залежить від обсягу здійснених закупівель).

У випадку комісійної схеми зацікавленою у збільшенні обсягів закупівель є сама закупівельна група, оскільки вона за таких умов отримує більшу комісію. Проте це не є мотивувальним чинником для членів закупівельної групи. У випадку встановлення стабільної плати в бюджет закупівельної групи її члени зацікавлені в ефективному використанні цих коштів і чинять тиск на керівництво групи, щоб вона працювала максимально ефективно та співвідношення сталого внеску до обсягу закупівель було якнайнижчим.

**Висновки.** Серед переваг створення закупівельних груп для малого та середнього бізнесу можна назвати: кращі умови закупівлі, збільшення власної

маржі, покращення конкурентоспроможності, стабільність і незалежність у протистоянні з великими гравцями.

Головними чинниками успіху закупівельної групи є довіра між окремими її членами, прозорість функціонування закупівельної групи (інформація щодо обсягів, періодичності та умов закупівель окремих членів повинна бути доступною для всіх учасників закупівельної групи), ефективний контроль, взаємна емпатія між членами групи та прийняття рішень на основі компромісів.

Головними перешкодами для створення закупівельних груп можуть бути короткострокове планування (прагнення швидкого прибутку і зростання вартості бізнесу, замість зростання стабільності бізнесу), егоїзм чи відсутність емпатії з боку окремих членів закупівельної групи.

Сьогодні в українській економіці працює багато великих компаній, однак малий та середній бізнес є надто розпорошеним. Тож застосування закордонного досвіду для протистояння експансії великого бізнесу та закордонних ТНК у формі створення закупівельних груп – ефективний інструмент, насамперед у світлі майбутнього приходу на український ринок закордонних інвесторів зі значним закупівельним потенціалом у рамках поступального процесу європейської інтеграції України.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Портер М.* Конкуренция / М. Портер. – Москва, 2005. – 608 с.
2. *Пшеницька-Чала Л.* Закупівельні групи – один із прихованих секретів польської економіки // *Л. Пшеницька-Чала* // Купуймо разом. – 2015. – № 2. – С. 11–13.
3. *Редченко К. І.* Стратегічний аспект створення закупівельних груп в Україні / К. І. Редченко // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* – 2015. – С. 97–100. – (Серія «Економіка і менеджмент»; вип. 11).
4. *Bruttel L.* Buyer power in large buyer groups? / L. Bruttel // *TWI Research Paper.* – Series 92. – Thurgauer Wirtschaftsinstitut. – 2014. – 18 p.
5. *Christopher M.* Logistics and Supply Chain Management / M. Christopher. – Harlow : Pearson Education Limited, 2011. – 288 p.
6. *Cleverley W. O.* The effectiveness of group purchasing organizations / W. O. Cleverley, P. C. Nutt // *Health Services Research.* – 1984. – Vol. 19. – P. 65–81.
7. *Coviello L.* Group buying with bundle discounts: computing efficient, stable and fair solutions [Electronic Resource] / L. Coviello, Y. Chen, M. Franceschetti // *Cornell University Library.* – Available from : <https://arxiv.org/abs/1506.00682v1>.
8. *Jolibiert A.* Marketing management: A value-creation process / A. Jolibiert, H. Muhlbacher, L. Flores, P. L. Dubois. – New York : Palgrave Macmillan, 2012. – 441 p.
9. *Rudawska E.* Young consumers as group buying services' customers / E. Rudawska // *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing.* – 2013. – Vol. 10. – P. 598–606.
10. *Schotanus F.* Developing a typology of organizational forms of cooperative purchasing / F. Schotanus, J. Telgen // *Journal of Purchasing and Supply Management.* – 2007. – Vol. 13. – P. 53–68.
11. *Sethi S.* Group Purchasing Organizations: An Undisclosed Scandal in the U.S. Healthcare Industry / S. Sethi. – New York : Palgrave Macmillan, 2009. – 183 p.
12. *Sosnowski P.* Możliwość poprawy procesów w grupie zakupowej na rynku B2B w Polsce / P. Sosnowski // *Problemy Jakości.* – 2015. – № 47. – S. 23–27.
13. *Zimon G.* Wpływ grupy zakupowej na konkurencyjność przedsiębiorstw / G. Zimon // *Marketing i Zarządzanie.* – 2016. – Vol. 2 (43). – P. 219–229.

*Стаття надійшла до редколегії 10.06.2017*

*Прийнята до друку 23.06.2017*

**GROUP PURCHASING ORGANIZATIONS AS AN EFFICIENT INSTRUMENT TO IMPROVE  
COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN UKRAINE****Andriy Maksymuk**

*Ivan Franko National University of Lviv,  
1, Universytetska Str., Lviv, Ukraine, 79000, tel. (032) 239-46-02,  
e-mail: andriymax@lycos.com*

Group purchasing organizations, a specific form of organization of small and medium enterprises, aiming at group purchasing and opposing large companies, have been successfully working in many countries of the world for more than 100 years. But in Ukraine this type of organizations during years of social and economic transformation has not developed substantially yet. This article analyzes, how membership in group purchasing organizations affects companies' competitive advantages. The article gives a definition of a group purchasing organization and presents principles of group purchasing, it also studies basic models of foreign group purchasing organizations, analyzes key success factors, advantages and disadvantages of their creation under Ukrainian economic conditions. Moreover, the article specifies industries, where members of group purchasing organizations can gain a competitive advantage.

**Key words:** group purchasing organization (GPO); suppliers; purchasing power; vertical and horizontal GPOs; competitiveness.