Ries E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business. 336 с. https://books.google.com.ua/books/about/The_Lean_Startup.html?id=tvfyz-4JILwC&redir_esc=y

Highsmith J. (2009). Agile Project Management: Creating Innovative Products. 2nd ed. Addison-Wesley Professional. 432 с. https://www.pmi.org/standards/pmbok

Project Management Institute. (2025). *PMBOK® Guide*. Офіційний стандарт управління проєктами, орієнтований на створення цінності, адаптивність та управління такими сферами, як обсяг, строки, фінанси, ресурси та стейкхолдери. https://www.pmi.org/standards/pmbok

United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Sustainable Development Goal 9: Industry, Innovation and Infrastructure. https://sdgs.un.org/2030agenda

Project Management Institute. (2025). Fixed price agile projects https://www.pmi.org/learning/library/firm-fixed-price-agile-projects-6231

Євген ПАРХОМЕНКО
здобувач вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0009-0001-6504-8967
ParkhomenkoYM@krok.edu.ua



УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО СЕРВІСУ ЗАКУПІВЕЛЬ

У сучасних промислових холдингах та інших групах компаній функція закупівель дедалі частіше переходить від фрагментованого опрацювання заявок на закупівлю до моделі внутрішнього сервісу. Такий сервіс включають до корпоративного каталогу послуг; він має визначених внутрішніх замовників, стандарти взаємодії та показники якості. Водночас його економіку нерідко розглядають як адміністративні витрати, що розподіляються між бізнес-одиницями та потребують оптимізації. Такий підхід не відображає повної ролі закупівель у забезпеченні безперервності діяльності та формуванні фінансового результату основного бізнесу.

Проблема особливо помітна для сервісу, який забезпечує закупівлі IT-обладнання, програмного забезпечення, послуг та рішень з інформаційної безпеки. Емпіричною базою дослідження є внутрішній сервіс закупівель, який щорічно опрацьовує понад 8 тис. заявок на закупівлю та понад 2 тис. договірних документів. Результат його роботи не обмежується опрацюванням заявки на закупівлю або укладенням договору. З одного боку, сервіс повинен забезпечити поставку в погоджений строк і належної якості, мінімізуючи ризик зупинення чи деградації основних сервісів. З іншого – він забезпечує економію, уникнення витрат, кращі умови договорів, зменшення ризиків постачання та ефект від консолідації попиту. Сучасні дослідження результативності непрямих закупівель обґрунтовують потребу збалансованої

системи показників, що не обмежується фінансовими критеріями та враховує специфіку функції (Darom & Plant, 2023).

Важливо розмежувати фінансовий результат від закупівлі та собівартість самого сервісу закупівель. Підтверджена економія від придбання активу або послуги має бути віднесена на собівартість чи бюджет бізнесу-отримувача, оскільки саме він споживає результат закупівлі. Включення такого ефекту до доходу закупівельного сервісу або автоматичне зменшення його собівартості спотворює управлінську звітність: втрачається видимість економіки замовника та з'являється ризик некоректної мотивації до завищення бази розрахунку економії.

Для вирішення цієї проблеми пропонується двоконтурна економічна модель внутрішнього сервісу закупівель. Перший контур – це економіка послуги: витрати на персонал, експертизу, інструменти, управління категоріями та операційне виконання; їх слід пов'язувати з послугами і драйверами витрат. Другий контур – створена бізнес-цінність: підтверджена економія, уникнення витрат, виконання поставок у строк, зниження ризиків і вплив на якість. Контури мають бути пов'язані в одному управлінському дашборді, проте не змішуватися у фінансовому обліку. Українська практика централізованих закупівельних організацій також демонструє, що закупівлі можуть функціонувати як самостійна послуга з визначеною винагородою (Кабінет Міністрів України, 2019).

Основою першого контуру може стати гібридний підхід до ціноутворення, який поєднує готовність сервісу та фактичне споживання послуг. Співвідношення цих складових потребує подальшого опрацювання з урахуванням параметрів сервісу, попиту та операційних драйверів. Фіксована частина тарифу відшкодовує готовність сервісу: підтримання кваліфікованої команди, категорійної експертизи, процедур, цифрових інструментів та гарантованої доступності для внутрішніх клієнтів. Змінна частина відображає фактичне споживання: проведення тендерів, договірну роботу, супровід заявок, консультації та інші операції. Такий підхід є точнішим за єдиний тариф «за заявку», оскільки різні операції мають різну трудомісткість і різну потребу в експертизі.

Для розрахунку змінної частини доцільно застосувати облік витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing, ABC) або його часову версію – облік витрат за видами діяльності з урахуванням часу (Time-Driven Activity-Based Costing, TDABC). Метод дає змогу встановити зв'язок між ресурсами, операціями та об'єктами калькулювання, а також окремо оцінити вартість невикористаної потужності. Дослідження застосування TDABC у внутрішніх сервісних операціях підтверджують його придатність для ідентифікації варіативності витрат, контролю потужності та обґрунтування внутрішнього ціноутворення (Adeoti & Valverde, 2014; Kaplan & Anderson, 2007).

Другий контур передбачає не перенесення економічного ефекту на P&L закупівельного сервісу, а прозоре закріплення такого ефекту за ініціатором і бізнесом-одержувачем. Для кожного ефекту необхідно визначати ініціатора, базу порівняння, метод розрахунку, одержувача вигоди, період реалізації та відповідального за валідацію. Економія має підтверджуватися фінансовою функцією або уповноваженим бізнес-замовником. Уникнення витрат варто відокремлювати від фактично реалізованої економії та обліковувати за узгодженими правилами, щоб не прирівнювати потенційний ефект до вже отриманого фінансового результату.

Результативність сервісу пропонується вимірювати системою збалансованих показників. До операційного блоку належать дотримання SLA, частка поставок у строк,

тривалість циклу закупівлі, своєчасність договірної роботи та рівень задоволеності внутрішніх клієнтів. До економічного блоку – підтверджена економія, уникнення витрат, ефект від консолідації попиту та співвідношення створеної цінності до вартості сервісу. Окремий блок має охоплювати якість і ризики: частку конкурентних процедур, концентрацію постачальників, критичні відхилення та превентивні дії. У дослідженні лідерів закупівель в Україні безперервність постачання, зниження витрат і якість визначені керівниками як ключові очікувані результати функції закупівель (KSE Institute, 2025).

Запропонована модель має практичне значення для внутрішніх сервісних центрів. Вона створює прозорі правила: бізнес-замовник розуміє, за що сплачує тариф, закупівельний сервіс отримує ресурси для підтримання необхідного SLA, а фінансовий ефект залишається в економіці споживача. Одночасно керівництво отримує повнішу картину: не лише вартість закупівельної функції, а й її внесок у стійкість, ефективність та конкурентоспроможність основного бізнесу.

Отже, удосконалення ціноутворення внутрішнього сервісу закупівель потребує переходу від єдиного розподілу адміністративних витрат до моделі, що поєднує фіксовану оплату готовності, оплату фактичного споживання та окреме вимірювання створеної бізнес-цінності. Наступним етапом дослідження є апробація моделі на даних внутрішнього сервісу закупівель, уточнення драйверів витрат і впровадження процедури валідації економічних ефектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adeoti, A. A., & Valverde, R. (2014). Time-driven activity based costing for the improvement of IT service operations. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 109–128. https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n1p109

2. Darom, M., & Plant, E. (2023). The development of a performance measurement system for indirect procurement: A Delphi study. *Measuring Business Excellence*, 27(4), 579–601. https://doi.org/10.1108/MBE-05-2019-0047

3. Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits. *Harvard Business School Press.*

4. KSE Institute. (2025). Ukraine CPO survey 2025. Center of Excellence in Procurement, *Kyiv School of Economics*. https://cep.kse.ua/article/ukraine_CPO_survey_2025-10.pdf

5. Кабінет Міністрів України. (2019). Про визначення державної установи «Професійні закупівлі» централізованою закупівельною організацією: Розпорядження № 846-р від 25.09.2019 (редакція від 18.05.2026). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2019-%D1%80