

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

	ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування _____ Іванова Н.С. (підпис) « » 2019 р.
--	--

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки»

Виконала: здобувач вищої освіти	2-го курсу групи МН-18ма Начічко Ганна Сергіївна	
Керівник:	професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування д.е.н., доц. Іванова Н.С.	_____ (підпис)
Рецензент:		_____ (підпис)

	Засвідчую, що у дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань Здобувач вищої освіти _____ (підпис)
--	---

Кривий Ріг
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

д.е.н., доцент

_____ Іванова Н.С.

“_____” _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Начічко Ганні Сергіївні

1. Тема роботи «**Стратегічне управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки**»

керівник роботи д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 року № 192-с

2. Строк подання студентом роботи: 05.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ПАТ «ММК ім. Ілліча»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки. Розділ 2. Дослідження стратегічного управління закупівельною діяльністю ПАТ «ММК ім. Ілліча». Розділ 3. Удосконалення стратегічного управління закупівельною діяльністю ПАТ «ММК ім. Ілліча».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, _____ таблиці, _____ схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання « » 2019 року

7. Консультанти розділів роботи

[illegible]

8. Календарный план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедру для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент _____ Начічко Г.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Іванова Н.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 64, рисунків 4, таблиць 13, додатків -,
графічного матеріалу -, використаних джерел 55

Об'єкт дослідження:	процеси стратегічного управління закупівельною діяльністю ПАТ «ММК ім. Ілліча»
Предмет дослідження:	теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки
Мета дослідження:	Розробка стратегії щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча»
Методи дослідження:	системний підхід, методи порівняння, наукові методи та методи рейтингових оцінок, теорія управління закупівельною діяльністю, включаючи системний аналіз і процесний підхід до управління, методики оцінки економічної ефективності закупівельної діяльності, ABC – аналіз, XYZ - аналіз.
Основні результати дослідження:	проведено діагностику теоретико – методичних основ стратегічного управління закупівельною діяльністю; діагностика організації закупівельної діяльності на підприємстві ПАТ «ММК ім.Ілліча»; розробка рекомендацій та стратегій щодо удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю на підприємстві ПАТ «ММК ім.Ілліча».
Ключові слова:	закупівельна діяльність, логістика, стратегія, управління, постачальники.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико – методичні основи стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки	9
1.1 Особливості організації закупівельної діяльності	9
1.2 Методики оцінки ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю.....	17
РОЗДІЛ 2 Діагностика стратегічного управління закупівельною діяльністю ПАТ «ММК ім. Ілліча»	24
2.1 Аналіз умов функціонування підприємства ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча".....	24
2.2 Аналіз закупівельної діяльності на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча».....	29
2.3 Оцінка ефективності закупівельної діяльності на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча».....	34
РОЗДІЛ 3 Удосконалення стратегічного управління закупівельною діяльністю на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча».....	44
3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи постачання на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча».....	44
3.2 Розробка стратегії щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча».....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Стратегічне управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки – це один із інструментів збільшення прибутковості організації. Планування і здійснення закупівель представляють собою безперервний процес, що потребує великих витрат. На сьогоднішній день інструменти теорії товаропостачання підприємств стали доступними для практичного застосування, і в загальному вигляді зводяться до пошуку відповіді на питання: який товар у якого постачальника і в якій кількості замовити, з урахуванням цілей та задоволення потреб за певний часовий інтервал.

Динамічно мінливий процес управління закупівельною діяльністю з наявністю циклів надлишку та недопостачань, пропозицій та цін, що постійно змінюються, ресурсу часу та їх наявністю потребують від організацій розробки стратегії для забезпечення необхідної величини прибутку та досягнення поставлених цілей. Отже, питання управління закупівельною діяльністю стають все більш актуальнішими.

Теоретичні основи закупівельної діяльності розкриті в працях І. Бажина [1], Л. Балабанової [2], А. Гаджинського [4], А. Германчук [2], Є. Крикавського [24], Р. Ларіної [11], О. Музики [14], В. Ніколайчука [32] та ін. Проте не достатніми є дослідження питань стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

Метою даної роботи є удосконалення стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча».

Для досягнення визначної мети необхідно виконати наступні завдання:

- ознайомити з теоретико – методичними основами стратегічного управління закупівельною діяльністю;
- розкрити особливості організації закупівельної діяльності її сутність та необхідність забезпечення;
- висвітлити методики оцінки ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю;

- діагностувати стратегічне управління закупівельною діяльністю ПАТ «ММК ім. Ілліча»;
- провести діагностику системи постачання на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча»;
- виконати оцінку ефективності закупівельної діяльності на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи постачання на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча»;
- сформулювати стратегії щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча».

Об'єктом дослідження є процес здійснення стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

Предмет дослідження – умови та чинники закупівельної діяльності в умовах ринкової економіки на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча»

У процесі написання дипломної роботи було використано такі наукові методи дослідження: системний підхід, методи порівняння, наукові методи та методи рейтингових оцінок, теорія управління закупівельною діяльністю, включаючи системний аналіз і процесний підхід до управління, методики оцінки економічної ефективності закупівельної діяльності, ABC – аналіз, XYZ – аналіз.

Вихідними даними при написанні дипломної роботи є: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ПАТ «ММК ім. Ілліча»)

Апробація. Основі результати роботи доповідались на IV Міжнародній науково-практичній інтернет - конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами».

Структура роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на 64 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Особливості організації закупівельної діяльності

Ефективне функціонування будь-якого підприємства чи виробничого, торгового або такого, що відноситься до сфери послуг залежить від наявності сировини, матеріалів, товарів та послуг, які постачають йому інші організації. Навіть самому невеликому офісу для виконання своїх функцій необхідно приміщення, тепло, світло, засоби зв'язку та офісне обладнання [5]. Ні одна організація, підприємство, заклад не є самодостатніми. Здійснення закупівлі та постачання - одна із основних функцій в управлінні закупівельною діяльністю в умовах кожної організації [22].

В умовах ринкової економіки організація закупівельної роботи в Україні потерпіла корінні зміни. На зміну фондового розподілу товарів при плановій централізованій системі управління економікою, системі централізованого прикріплення покупців, твердих державних цін, нерівності господарюючих суб'єктів, жорсткої регламентації поставок товарів, відсутності самостійності, ініціативи, підприємливості комерційних працівників прийшла епоха вільних ринкових відносин [4]. Ця ситуація характеризується: свободою вибору партнера, контрагента по закупівлі товарів; множинністю джерел закупівлі (постачальників); рівноправністю партнерів; зростанням ролі договорів, контрактів на поставку товарів; саморегулюванням процесів поставки товарів; свободою ціноутворення; конкуренцією постачальників і покупців; економічною відповідальністю сторін; ініціативою, самостійністю і завзятливістю продавця і покупця [24].

Діяльність по організації та управлінню закупівлями спрямована на те, щоб компанія отримала необхідні по якості і кількості сировину, матеріали,

товари та послуги у потрібний час та місце, від надійного постачальника, який своєчасно виконує свої обов'язки, з хорошим сервісом (як до здійснення продажу, так і після нього) і за вигідною ціною.

Зазначимо, що здійснення закупівель (постачання) - одна з найважливіших функцій в кожній фірмі.

Розтлумачимо, що ж таке управління закупівельною діяльністю. Управління закупівельною діяльністю - це система принципів та методів обґрунтування, прийняття та реалізації рішень щодо визначення кількісних та якісних характеристик товарних ресурсів, які відповідають запитам цільової групи покупців та забезпечують зростання ринкової вартості підприємства (у довгострокову періоді) та отримання цільового обсягу торговельного прибутку (в короткострокову періоді).

У таблиці 1.1 розглянемо як тлумачать поняття «закупівельна діяльність» різні автори, які досліджували закупівельну діяльність у своїх працях.

Таблиця 1.1 - Тлумачення поняття «закупівельна діяльність»

Зміст поняття	Автор, джерело
1	2
Закупівельна діяльність – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.	І. І. Бажин [1, с. 58], А. М. Гаджинський [4, с. 143], Р. Р. Ларіна [11]
Закупівельна діяльність – це управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності.	Л. В. Балабанова, А. М. Германчук [2, с. 74]
Логістика постачання – «це діяльність із організації та управління закупками, яка направлена на те, щоб компанія отримувала необхідні по якості і кількості сировину, матеріали, товари та послуги в потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, який своєчасно виконує свої зобов'язання, з добрим сервісом (як до здійснення продажу, так і після нього) та по вигідній ціні» (переклад наш. – В. М.).	І. Дзебко [6, с. 29]
Заготівельна діяльність – це діяльність, що пов'язана із заготівлею матеріальних ресурсів. Вона займається комплексом проблем і питань з аналізу, планування та управління матеріальними потоками в сфері матеріально-технічного забезпечення й підготовки товарів до виробничого споживання.	В. Є. Ніколайчук [32, с. 5]

Продовження таблиці 1.1

Логістика постачання – це комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, покупних частин і відповідного інформаційного потоку в процесі їх переміщення від постачальника у сферу початкового виробничого складування з метою оптимізації витратних та часових характеристик процесів.	Є. В. Крикавський [24, с. 202]
Логістика постачання – це система планування, організації й контролювання ефективних витрат та інформаційного забезпечення процесу створення, переміщення і зберігання адекватних за якістю матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів.	О. В. Мороз, О. В. Музика [14, с. 9]

На основі проаналізованих визначень термінів «закупівельна діяльність» запропоновано авторське визначення терміну «закупівельна діяльність організації».

Закупівельна діяльність організації - це процес управління, метою якого являється отримання товарів, робіт та послуг, які було заплановано, в зазначені терміни, належної якості, в необхідній кількості з мінімальними витратами та максимальним економічним ефектом.

Метою закупівельної діяльності є задоволення потреб виробництва у постачанні матеріальних цінностей для задоволення попиту із максимальною ефективністю [11, с. 51]. Її досягнення залежить від вирішення окремих завдань (рис. 1.1).

Завдання закупівельної діяльності нерозривно пов'язані із завданнями інших відділів підприємства, які, по суті, є її «клієнтами». Перш ніж приступати до розробки плану постачання, необхідно розробити стратегію збуту, потім виробництва, і тільки потім можна говорити про закупівлі.

Процес закупівельної діяльності який включає в себе наступні етапи:

1. Виявлення потреб.
2. Планування закупівель.
3. Виявлення внутрішньо фірмових споживачів.
4. Розрахунок потреби [12].

Іноді закупівельну діяльність називають також логістикою постачання, а на підприємстві відділ закупівель замінює служба постачання.

Поняття «постачання» має на увазі більш широкий спектр виконуваних функцій, воно відповідає за закупівлі, експедирування, складування і управління запасами [30].

Постачання не обов'язково займається закупівлею матеріальних цінностей, наприклад, воно так само можуть брати їх в оренду. Однак, незважаючи на ці відмінності, частіше ці поняття виступають як синоніми [38].

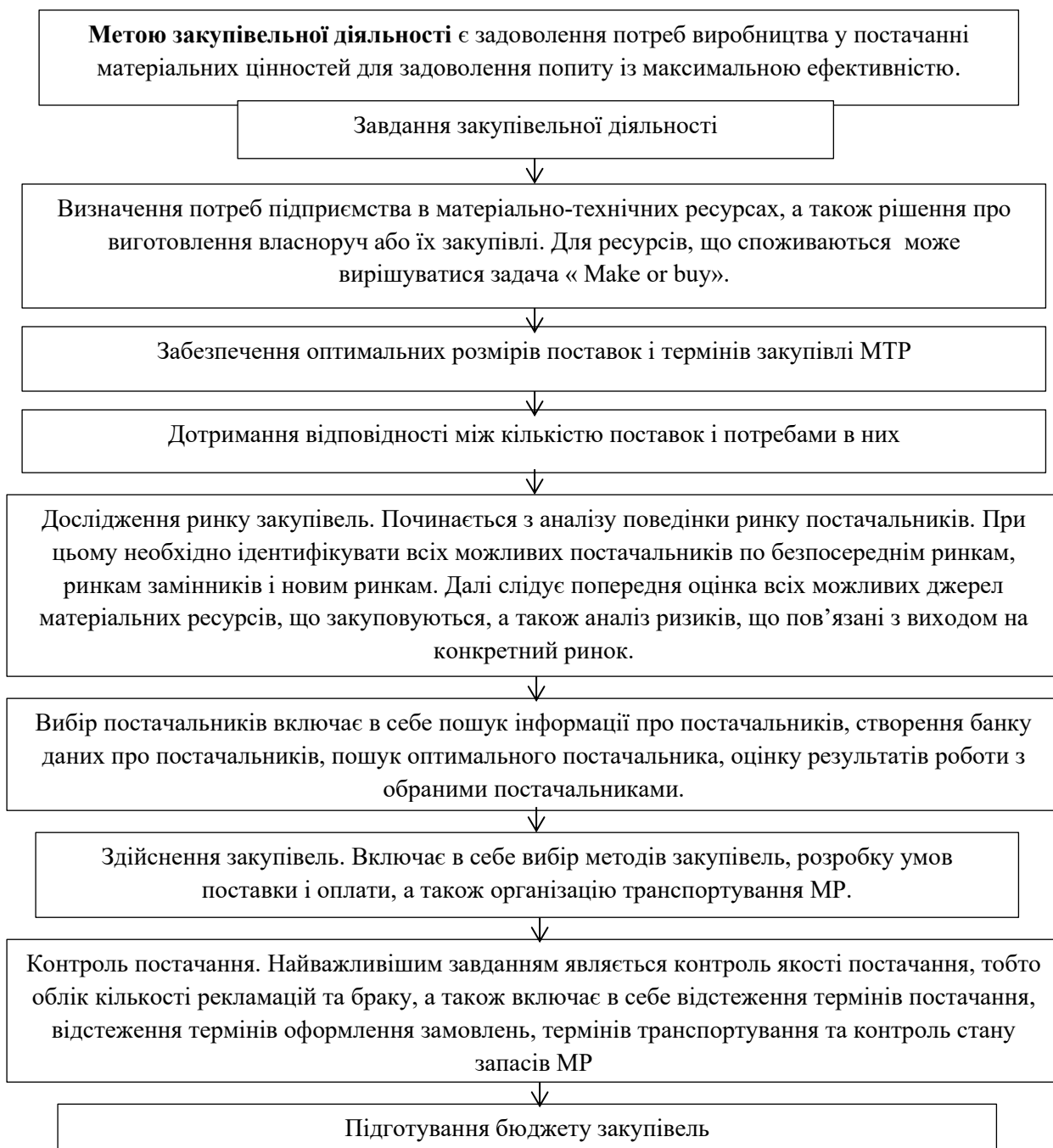


Рисунок 1.1 – Визначення мети та завдання закупівельної діяльності

Після визначень мети і завдань логістичної діяльності доцільно буде визначити функції закупівельної діяльності:

- формування стратегії придбання матеріальних ресурсів і прогнозування потреби в них;
- отримання і оцінка пропозицій від потенційних постачальників;
- вибір постачальників;
- визначення потреб в матеріальних ресурсах і розрахунок кількості замовлених матеріалів і виробів;
- погодження ціни ресурсів, що замовляються і укладення договорів на поставку;
- контроль за термінами поставки матеріалів;
- вхідний контроль якості матеріальних ресурсів і їх розміщення на складі;
- доведення матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів;
- підтримання на нормативному рівні запасів матеріальних ресурсів на складах [48].

Наведені функції реалізуються відділом закупівель, що взаємодіють з іншими відділами підприємства.

Взагалі у найпростішому вигляді процес закупівлі виглядає наступним чином (рис. 1.2).

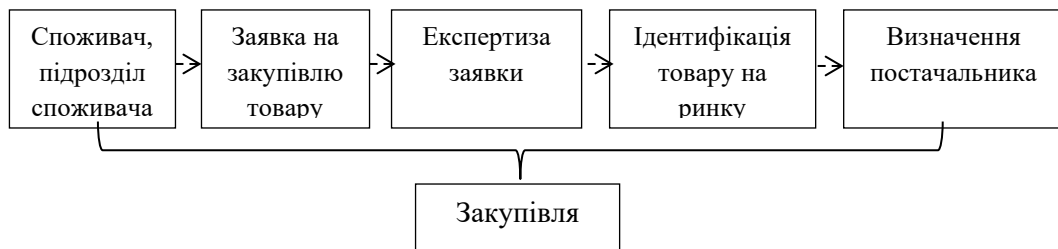


Рисунок 1.2 - Загальна модель закупівлі

Модель дійсно існувала ще в соціалістичні часи, коли продукція випускалася серійно, модифікації продукції були зрозумілими та чітко визначеними, як правило, продукція вироблялася за діючими чіткими

державними стандартами. При розробці проектів інститутами чітко визначалися моделі та перелік виробників, тому закупник (чи підрозділ з закупівель) мав тільки закинути запит на ринок та отримати саме те, що потрібно підприємству [51].

Але ж у сучасному світі розвинених технологій така спрощена система закупівель не працює. Винахід окремих технологій, нестандартної продукції, та навіть поява ексклюзивних продуктів, що призначені вирішувати занадто вузькі задачі (але при цьому не менш ефективні) на дозволяє функції закупівлі обмежуватися тим, що замовляє споживач (або його підрозділ) [27]. Задача закупника ускладнюється ще й тим, що виробничий підрозділ навіть і не розуміє, які зміни у технології відбуваються у світі. Наступна модель процесу закупівлі у сучасному світі може бути описана наступним чином (рис. 1.3)

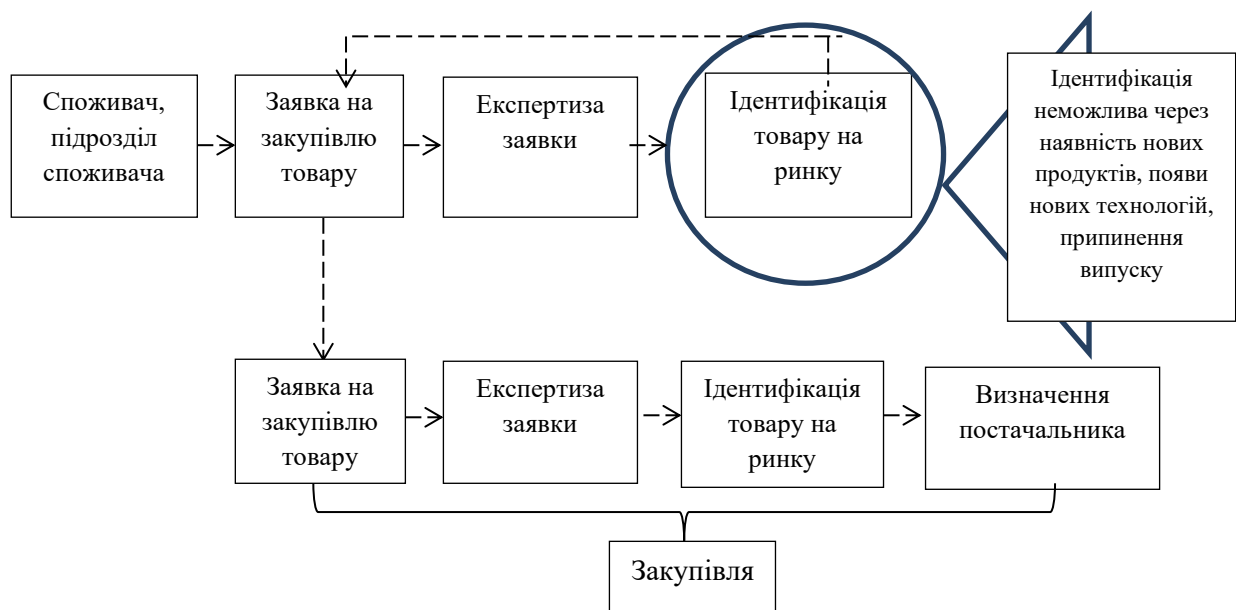


Рисунок 1.3 - Невизначеність предмету закупівлі через нові продукти на ринку

Тож виходячи із вищесказаного треба зазначити, що в логістичній системі важливою і вхідною ланкою є відділ закупівель, який являється функціонально відокремленим підрозділом фірми, якому необхідно

встановлювати певні взаємовідносини з іншими структурними підрозділами компанії для раціональної організації логістичного процесу.

Основні функції, які виконує відділ закупівель:

1. Визначення потреби в матеріальних ресурсах. Для цього відділ закупівель отримує інформацію від відділу маркетингу, виробничого відділу, служби логістики, операційно-аналітичного відділу. Розрахунок коштів на придбання матеріальних ресурсів [26].

2. Пошук, аналіз даних, вибір постачальників. Це важлива функція відділу закупівель включає ретельне дослідження ринку постачальників щодо необхідної продукції, пошук найбільш кваліфікованих постачальників, надання необхідних послуг до і після продажу. В результаті аналізу обираються найбільш прийнятні постачальники [32].

3. Укладання договорів та контроль виконання [26]. Ця функція відділу закупівель виконується при тісній співпраці з юридичним відділом, тому що важливо в договорі дотримати всі інтереси компанії. Дії в разі порушень умов поставки [13].

4. Отримання матеріальних ресурсів. Обробка вхідних потоків матеріальних ресурсів, ідентифікація продукції, уточнення кількості, підготовка звітів і переміщення сировини до місця його використання і зберігання [32].

5. Перевірка продукції, що поступає і підтвердження якості. Перевірка і підтвердження того, що сировина, яка надходить, матеріал і послуги відповідають вимогам, тобто відповідають договору і сертифікації [41].

6. Для ефективного функціонування відділ закупівель повинен мати повноваження на прийняття рішень при здійсненні закупівель в наступних областях:

- вибір постачальника. Відділ закупівель повинен мати досвід у визначенні того, хто виробляє потрібну продукцію і як аналізувати надійність постачальника;

- метод ціноутворення. Визначення загальної вартості закупівлі для формування ціни і умов договору;

- сертифікація;
- контроль над контактами з постачальниками. Відділ закупівель повинен підтримувати взаємини з потенційними постачальниками [19].

Так чи інакше, зараз особлива увага приділяється саме процесам закупівель, взаємовідношенням та показникам функціонування, а не самим продуктам та безпосередньо їх закупівлям. Тому все більш визнається не тільки операційна значущість закупівельної діяльності, але й стратегічна [54].

Стратегія закупівельної діяльності виробничої фірми базується на принципах логістики з урахуванням характеру господарських зв'язків, які визначають ситуацію скоєння закупівель матеріально-технічних ресурсів.

Стратегія закупівель - це план діяльності служби закупівель, що призначений для досягнення завданих цілей і рішення поставлених задач. При правильній розробці стратегія пов'язує організацію із середовищем, що її оточує, застосовуючи для цього процес довготривалого планування [54]. Загальна стратегія закупівель складається із наступних категорій (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Категорії визначення загальної стратегії закупівельної діяльності

Вид стратегії	Визначення
1	2
1. Стратегії гарантії поставок	Розробляються для гарантованого забезпечення майбутніх потреб в постачанні, де особливу увагу приділяють якості і кількості. Повинні враховувати зміни, як у пропозиції, так і у постачанні. Більша частина робіт, що пов'язані із дослідженнями у сфері закупівлі, спрямована на отримання необхідної інформації.
2. Стратегії зниження витрат	Розробляються для зниження витрат, на придбання потрібних товарів або послуг або загальних витрат на використання, тобто витрат на протязі всього життєвого циклу продукту. При змінах в навколишньому середовищі і технологіях можуть стати доступними альтернативні варіанти, що дозволяють знизити загальні операційні витрати організації - через заміну матеріалів, джерел, методів і характеру взаємовідносин покупців і постачальників.
3. Стратегії підтримки ланцюгів поставок	Призначені для підвищення знань і необхідних характеристик у членів ланцюгів поставок для організації, що закуповує.

Продовження таблиці 1.2

1	2
4. Стратегії зміни навколишнього середовища	Розробляються в передбаченні змін в загальному навколишньому середовищу (економічному, організаційному, кадровому, правовому, регулюючих положень і контролю органів влади, а також наявності систем), і тому, що закуповує, може використовувати ці складові для отримання довгострокових переваг.
5. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Потрібні для використання ринкових можливостей і сильних сторін організації, щоб завдяки їм вона змогла домогтися значної конкурентної переваги. У державному секторі термін "конкурентна перевага" зазвичай можна інтерпретувати, як високі результати при досягненні цілей.
6. Стратегії управління ризиками	Дані стратегії спрямовані на ефективне управління такими ризиками: 1) ризиком порушення потоку товарів чи послуг; 2) ризиком істотної зміни ціни придбаної продукції; 3) репутаційним ризиком

Потенційні можливості підприємств реалізуються неповністю через недостатню ефективність їх логістичної діяльності, зокрема, неналежне забезпечення матеріально-технічними ресурсами [11]. Це викликає необхідність застосування логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів.

1.2 Методики оцінки ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю

Закупівельна робота є основою комерційної діяльності в умовах ринкової економіки. Основне завдання, що вирішується у процесі закупівлі, - придбання необхідної по кількості і якості сировини, матеріалів, за необхідною ціною, з доставкою в потрібний час і місце [22].

При визначенні ефективності закупівельних операцій необхідно комплексно оцінювати роботу служби закупівель. Приймається до уваги виконання плану закупівель за якісними показниками, виконання бюджету фірми, обсяг засобів, що вдалося заощадити [9].

Проаналізувавши всю діяльність відділу закупівель, можна судити про ефективність роботи відділу, а також визначити наявні проблемні моменти.

Найбільш поширеними методиками оцінки управління закупівлями є: метод збільшення обсягів закупівель; метод зменшення обсягів закупівель; метод прямого розрахунку обсягів закупівлі [18].

Метод збільшення обсягів закупівель зводиться до наступного: враховується попит на конкретні види продукції для прийняття рішення про їх закупівлі; аналізується попит протягом щонайменше 12 міс. для обліку всіх можливих видів сезонних коливань; визначається достатній обсяг попиту на протязі 12 міс. для створення запасів конкретного виду продукції; рішення про створення запасів приймаються в залежності від кількості замовлень на конкретні види продукції, а не від кількості проданої продукції [18].

Метод зменшення обсягів закупівель: щомісяця аналізується статистика збуту продукції, що не користується попитом; на підставі статистики збуту визначаються ті види продукції, обсяг запасів яких слід скоротити; виробляються критерії, на підставі яких визначається необхідність зменшення або ліквідації конкретних видів запасів продукції; зводиться до мінімуму частка повільно реалізованих видів продукції на основі врахування показників обсягу запасів продукції [8].

Метод прямого розрахунку обсягів закупівель (обчислення середніх величин без урахування динаміки і циклічності попиту). Визначається період часу, для якого здійснюється розрахунок; на підставі статистики продажів за обраний період часу визначається загальна кількість проданої продукції; визначається середня величина запасів (в тижнях) шляхом ділення загальної кількості проданої продукції на кількість тижнів в обраному періоді; для визначення запасу даного виду продукції величина оптимального рівня запасу множиться на середню величину запасів на тиждень; у міру продажів нової продукції розрахункова величина, а разом з нею і цифри в стандартному замовленні змінюються; отримана в результаті розрахунків величина

змінюється щотижня, відображаючи актуальні статистичні дані, тому середня величина запасів і оптимальний рівень постійно перераховуються [11].

На основі вищезазначених методик виділимо три основні показники, за якими здійснюється контроль діяльності закупівельного відділу: час, ціни, надійність постачальників.

Розглянемо контроль фактору часу, який відображає контроль поставок, що затримуються, а також наслідків запізнень. При цьому повинні аналізуватися такі показники, як: частка замовлень, що затрималися, частка ситуацій, коли прострочення доставки викликали відчутну відсутність матеріальних ресурсів на складі [17].

По показнику «ціна» проводиться аналіз цін, які були сплачені при закупівлях продукції, зокрема, їх порівняння з раніше наміченими цінами, прагнення уникнути відхилень від бюджету закупівель. Всебічний аналіз проводиться за наступними показниками:

- 1) ціни, що сплачені постачальникам;
- 2) стандартним або розрахунковим цінам;
- 3) індексам середніх цін, які були сплачені по кожній товарній групі;
- 4) зміною цін, що виникає в результаті переговорів, кращого пакування і перевезення матеріалів;
- 5) форвардна закупівельна діяльність у порівнянні з відповідними прогнозами для виявлення ефективності і порівнянні цін, які були сплачені при закупівлі цим способом, з тими, які могли би бути сплачені, якби закупівля проводилася не форвардним, а простим шляхом [17].

Важливе місце в закупівельній діяльності займає оцінка постачальників, тобто в їх здатності забезпечувати підприємство матеріальними ресурсами, такими, що відповідають вимогам контракту (договору) [8].

Така необхідність виникає коли перспективний постачальник звертається до відділу закупівель з проханням занести його до схваленого списку постачальників компанії, або в процесі переговорів, коли сам покупець

безпосередньо бажає переконатися в тому, що даний постачальник відповідає вимогам компанії [10].

Вибір постачальника може здійснюватися шляхом конкурсних торгів або письмових переговорів між постачальниками та споживачами. Досить поширеною формою пошуку потенційних постачальників є конкурсні торги (тендери) [1]. Вони проводяться у тому випадку, коли передбачається налагоджування довгострокових зв'язків між постачальником і споживачем і вигідні для обох сторін угоди. Постачальник одержує чітку уявлення про умови роботи із споживачем. Споживач, у свою чергу, не тільки вирішує проблему одержання пропозиції, що відповідає його вимогам, а й обирає найкращого постачальника [26].

Організація конкурсних торгів є складною та багатоплановою роботою.

Аналіз тендерних пропозицій ведеться у суворій відповідності до критеріїв, наведених у тендерній документації, яка містить виклад технічних та комерційних умов торгів. Тендерний комітет звітує про оцінку пропозицій, зазначаючи, яким чином була дана оцінка, та обґрунтовуючи причини відхилення пропозицій [44].

Переможцем конкурсних торгів визнається учасник, який подав найбільш вигідну тендерну пропозицію, що відповідає кваліфікаційним вимогам.

Для прийняття рішення про вибір постачальника відповідно до перелічених критеріїв необхідно зібрати відповідну інформацію.

Відбираючи джерела інформації, якими можуть бути власні дослідження, консультації юридичних осіб (банків, фінансових інститутів, торговельних асоціацій, інформаційних агентств), слід керуватися такими правилами:

- 1) не можна обмежуватися одним джерелом інформації;
- 2) як мінімум одне з використовуваних джерел повинно бути незалежним, тобто незацікавленим у можливих наслідках використання наданої інформації [7].

Процес оцінки сам по собі може вимагати значних грошових і часових витрат. Саме тому він повинен бути селективним. На думку Лайсонса, оцінка постачальників необхідна, якщо [48]:

- постачальник не має атестації по системі якості BS EN ISO 9000: 2000;
- проводиться закупівля стратегічних високоприбуткових продуктів, що мають високий ризик;
- проводиться закупівля нестандартних матеріалів;
- розміщуються контракти на будівництво і їм подібні;
- здійснюються витрати на капітальні товари, в тому числі на будівництво будівель, обладнання та комп'ютерні системи;
- потрібен розвиток постачальника, тобто виявляється необхідність зробити так, щоб можливості і компетенції справжнього або потенціального постачальника відповідали стандартним вимогам покупця;
- здійснюється перехід на систему «точно в строк»;
- виникає намір організувати асоціацію постачальників;
- з'являється потреба в залученні джерел на глобальному рівні;
- виникає потреба в організації системи електронних закупівель зі стратегічним довгостроковим постачальником;
- ведуться переговори щодо системи комплексного управління якістю (TQM) і якості матеріалів, що поставляються, мають високу прибутковість або високий ризик;
- ведуться переговори про аутсорсинг;
- планується укладення субпідрядного договору з основним постачальником, коли мова йде про важливі компанії;
- ведуться переговори про укладення сервісних угод, коли потрібні послуги високої якості [47].

Оцінка постачальника залежить від обставин і вимог конкретного закупника. При цьому визначають сім обов'язкових параметрів, за якими оцінюється потенційний постачальник: фінанси; виробничі потужності та

обладнання; людські ресурси; якість; результати діяльності; захист навколишнього середовища і етичні правила; інформаційні технології [34].

Подібну інформацію можна отримати з анкет, що розсилаються по потенційним постачальникам, які прагнуть бути в списку схвалених постачальників компанії, або попередньо до візиту до постачальника.

Багато аспектів оцінки постачальника чітко визначені Картером (Carter) як «сім С оцінки постачальника» (всі поняття починаються з англ. букви С) [12]:

1. Competence - компетентність постачальника вирішувати поставлені завдання.

2. Capacity - потужності постачальника, здатні задовольнити потреби покупця.

3. Commitment - зобов'язання постачальника перед споживачем відносно якості, ціни і обслуговування.

4. Control systems - системи контролю матеріальних запасів, витрат, бюджетів, персоналу та інформації.

5. Cash resources and financial stability - ресурси готівки і фінансова стабільність, що свідчать про фінансове здоров'я постачальника і його здатності продовжувати бізнес в доступному для огляду майбутньому.

6. Cost - ціна відповідно до якості і рівня обслуговування.

7. Consistency - стабільні поставки (де це можливо), вдосконалення якості і послуг.

Інші три С, про які не згадує Картер:

8. Culture - і постачальник, і споживач мають спільні цінності.

9. Clean - постачальники і товар, що ним постачається повинні відповідати вимогам законодавства і екологічної безпеки.

10. Communication - можливість спілкуватися з постачальником за допомогою електронних засобів [12].

Логістичному управлінню в умовах ринкової економіки слід приділяти увагу скороченню загальних витрат, пов'язаних з процесом закупівлі, оскільки

витрати на управління закупівлями з різних галузей становлять від 40 до 60% в структурі собівартості виробництва готової продукції розвинених країн [21]. Найбільшу питому вагу у витратах, пов'язаних із закупівлями, займають: власне ціна матеріальних ресурсів, витрати на транспортування і управління запасами матеріальних ресурсів (складування, вантажопереробка, зберігання і інше) [14].

Виграш від раціональної організації закупівель може бути досить значним. Для скорочення витрат на закупівлі необхідна цілеспрямована політика логістичного менеджменту компанії, що включає такий комплекс заходів як:

- вдосконалення планування потреби і нормування витрат матеріальних ресурсів для виробничих підрозділів фірми;
- усунення втрат від браку у виробництві і втрат матеріальних ресурсів при доставці від постачальників;
- максимальне скорочення відходів виробництва та ефективне використання вторинних матеріальних ресурсів;
- виняток, по можливості проміжного складування матеріальних ресурсів при доставці від постачальників;
- доставка матеріальних ресурсів від постачальників якомога більшими партіями з максимальним використанням вантажомісткості транспортних засобів і мінімальними тарифами;
- мінімізація рівнів запасів матеріальних ресурсів у всіх ланках складської системи [34].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА»

2.1 Аналіз умов функціонування підприємства ПАТ "МАРІУПОЛЬСЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ ІМЕНІ ІЛЛІЧА"

Практичні аспекти стратегічного управління закупівельною діяльністю проведено на прикладі підприємства ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча", який являється одним з найбільших підприємств України з повним металургійним циклом. Продукція комбінату експортується більш ніж в 80 країн світу [49].

ММК імені Ілліча входить до Групи Метінвест і є стабільно працюючим високотехнологічним підприємством.

До складу металургійного комбінату входять:

- аглофабрика, що має 12 агломашин,
- доменний цех із чотирьох доменних печей,
- вапняно-випалювальний цех,
- конвертерний цех,
- прокатний переділ у складі листопрокатного цеху – 1700,
- цеху холодної прокатки, ЛПЦ-3000,
- трубоелектрозварювального цеху.

ММК імені Ілліча спеціалізується на виробництві агломерату, вапна, чавуну та чавунних виробів, сталевих злитків, катаної і литої заготовки, високоякісного сталевих листа для відповідальних металоконструкцій, суднобудування, нафтопровідних, газо- й водопровідних труб [49].

Основною продукцією комбінату є плоский прокат з вуглецевих, низьколегованих і легуваних сталей різного призначення, в тому числі:

- товсті листи, призначені для виготовлення труб магістральних трубопроводів, морських суден, посудин, що працюють під тиском, мостових конструкцій, інших металоконструкцій відповідального призначення;
- гарячекатані товсті й тонкі листи та смуги, в т. ч. травлені;
- холоднокатані, в т. ч. оцинковані тонкі стрічки, листи та смуги, в т. ч. для холодного штампування, виготовлення профнастилу тощо;
- труби водо- й газопровідні електрозварні тонкостінні круглого перетину й профілі квадратного та прямокутного перетину.

Успішно конкурувати на світовому ринку металопродукції компанії дозволяє постійний і безперервний процес розширення асортименту й покращення споживчих властивостей продукції [49].

Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча заснований у 1897 році.

Стратегічною метою ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча" є випуск продукції, яка відповідає найвищим вимогам споживача, створення умов для сприятливого розвитку виробництва з урахуванням інтересів всіх сторін - клієнтів, персоналу, суспільства [49].

ПАТ «ММК ім. Ілліча» розвиває систему управління постачаннями: забезпечує виробництво сировиною, матеріалами та обладнанням, а також постачає мело продукцію споживачам.

Стратегічними цілями процесу закупівельної діяльності на ПАТ «ММК ім. Ілліча» є [49]:

1. Забезпечення закупівлі матеріалів та послуг в необхідній кількості, відповідної якості, в потребуючі терміни по оптимальним цінам, умовам оплати та постачання.
2. Підвищення ефективності бізнесу ПАТ «ММК ім. Ілліча» за рахунок зниження затрат, що пов'язані із закупівлею, доставкою, зберіганням і використанням матеріалів та послуг.
3. Забезпечення максимальної гнучкості бізнес – процесу закупівлі у взаємодії з іншими процесами ланцюгів постачання

4. Забезпечувати систематичне підвищення ефективності процесу закупівлі за рахунок зниження сукупної вартості володіння матеріалами.

5. Забезпечувати постійну оцінку ефективності роботи учасників процесу та постачальників.

6. Розвивати с постачальником довгострокові взаємовигідні стосунки, що основані на принципах закупівельної діяльності.

7. Забезпечення міцності діяльності на всіх етапах бізнес – процесу закупівлі, використовуючи згоди і контроль, що потребуються.

8. Підвищення надійності ланцюга постачання за рахунок проведення попередньої кваліфікації постачальників та відбору постачальників перед проведенням конкурсу [49].

Розглянемо перелік і зони відповідальності учасників процесу.

Власником бізнес-процесу закупівель на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча» є Директор по закупівлі.

Основними учасниками закупівельного процесу є:

1. Апеляційна комісія ПАТ «ММК ім. Ілліча» – 2 співробітника. В зону відповідальності входить розгляд скарг постачальників за результатами проведення процедур щодо вибору постачальника; проведення розслідувань дій постачальників по порученню Ради по взаємодії з постачальниками.

2. Дирекція по закупівлям Керуючої компанії – 1 співробітник. У обов'язки дирекції входить: здійснення контролю над закупівельною діяльністю; розробка і впровадження єдиної методології бізнес – процесу закупівель; координація процесу розробки, впровадження і підтримки актуальності категорійних закупівель.

3. Служби закупівель Керуючої компанії:

- департаменти управління закупівлями Дирекції по закупівлям – 2 співробітника;

- департаменти управління закупівлями, Дирекції по логістиці – 2 співробітника. В зону відповідальності відноситься організація процесу, розрахунок лотів, повної вартості закупівель та сукупної вартості володіння

для проведення процедур по вибору постачальника, підписання договірної документації, розширення конкурентного оточення, розробка та впровадження категорійних стратегій.

4. Дирекція по безпеці Керуючої компанії – 3 співробітника. Вибіркова участь в процесах вибору постачальника; вибірковий моніторинг процесів вхідного контролю матеріалів і прийому послуг; інформування, щомісяця, Голови Тендерного відділу про не забезпечення інформації.

5. Тендерні комітети Керуючої компанії – 3 співробітника. В зону відповідальності входить прийняття рішень про вибір постачальника при проведенні конкурентних та неконкурентних процедур по вибору постачальника по категоріям прямої закупівлі; прийняття рішень про оцінку ефективності постачальника.

6. Департамент управління фінансами – 1 співробітник. Участь в процесах виявлення потреб Замовників у закупівлях; участь в процесі вибору постачальника в умовах, що визначаються даною Політикою.

7. Функціональні дирекції – 4 співробітника. В зону даних дирекцій входить: проведення експертизи по окремим питанням по вимозі Тендерного відділу; представлення інтересів Замовника на Тендерних комітетах; формування та передача в службу закупівель заяв на виконання робіт / послуг; участь у вхідному контролі матеріалів/послуг.

На сьогоднішній день задоволення потреб ПАТ «ММК ім. Ілліча »в матеріально-технічних ресурсах, роботах і послугах забезпечує широка мережа постачальників і підрядників. Політика підприємства в області закупівель передбачає здійснення закупівель на тендерній основі, що дозволяє досягти значної економії коштів при збереженні високих якісних характеристик ресурсів.

Для забезпечення реалізації закупівельної політики на комбінаті функціонує Тендерний відділ, завданням фахівців якого є взаємодія з постачальниками торгово-матеріальних цінностей, виконавців робіт / послуг

і координація діяльності в даній області всіх структурних підрозділів підприємства.

В зону відповідальності Тендерного відділу входить:

- прийняття рішень про вибір постачальника по способам закупівлі;
- прийняття рішень про оцінку ефективності постачальників по категоріям закупівлі;
- затвердження рішень, що прийняті Тендерним відділом у випадках, визначених даною Політикою або другими процедурами бізнес – процесу закупівель;
- відповідальність за забезпечення прийняття рішень в умовах колегіальності та прозорості;
- підтримка оточення здорової конкуренції думок серед співробітників;
- контроль достовірності та повноти документування рішень комітету;
- контроль правильності методик по розрахунку повної вартості закупівлі та сукупної вартості володіння;
- аналіз фінансового стану постачальників, що висовують умови передплати;
- вибір оптимальних умов оплати з точки зору вартості робочого капіталу;
- відповідає за об'єктивність представлених свідчень у процедурах вибору і оцінки постачальників;
- організація аналізу достатності технічних, технологічних, фінансових, організаційних можливостей потенційного постачальника про його можливість виконати зобов'язання перед підприємством ПАТ «ММК ім. Ілліча» по постачанню матеріалів, послуг у відповідності з вимогами Замовника;

– якісне і достовірне розкриття інформації про претендентів і їх пропозицій з точки зору їх відповідності категорійної стратегії, аналіз ринку та пошук оптимальних пропозицій постачальників;

– до участі в роботі Тендерного відділу по рішення голови Тендерного відділу, може бути запрошено представника Замовника, а також до 2-х осіб зі служби, що є центром експертизи (зі згодою з їх безпосереднім керівником), з правом голосу та можливістю надання в письмовому вигляді до протоколу експертного висновку, яке повинно бути зазначено при прийнятті рішення.

2.2 Аналіз закупівельної діяльності на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча»

Важливе місце в закупівельній діяльності займає вибір та оцінка постачальників, тобто в їх здатності забезпечувати підприємство матеріальними ресурсами, такими, що відповідають вимогам контракту (договору). Деякі менеджери недооцінюють значення правильного вибору постачальника для ефективного функціонування всієї компанії, а воно забезпечується, в багатьох випадках, чітким виконанням постачальниками своїх функцій [31].

Крім того, рішення щодо вибору того чи іншого постачальника необхідно пояснювати перед керівництвом організації і особи, що відповідальні за прийняття рішень про закупівлі, не можуть діяти тільки інтуїтивно. Зазвичай таке рішення залежить від оцінки здатності постачальника задовольняти критерії якості, об'єму, умов доставки, ціни та обслуговування [7].

Можливі два напрямки вибору постачальника:

1. Вибір постачальника із кількості компаній, які вже співпрацювали між собою (постачальник і замовник), або є ними, і з якими вже встановлені ділові відносини. Це полегшує вибір, так як відділ закупівель фірми має точні дані про діяльність цих постачальників.

2. Вибір нового постачальника в результаті пошуку і аналізу ринку, що цікавить: ринку, з яким організація вже працює, або повністю нового ринку. Для перевірки потенційного постачальника часто необхідні великі затрати часу та ресурсів, тому її слід здійснювати тільки по відношенню до тих постачальників із невеликого списку, які дійсно мають серйозний шанс отримати велике замовлення. Від потенційного постачальника, що конкурує з існуючими, очікується більша ефективність [5].

На сьогоднішній день задоволення потреб ПАТ «ММК ім. Ілліча» в матеріально-технічних ресурсах, роботах і послугах забезпечує широка мережа постачальників і підрядників. Політика підприємства в області закупівель передбачає здійснення закупівель на тендерній основі, що дозволяє досягти значної економії коштів при збереженні високих якісних характеристик ресурсів. Вони проводяться у тому випадку, коли передбачається налагоджування довгострокових зв'язків між постачальником і споживачем і вигідні для обох сторін угоди. Постачальник одержує чітке уявлення про умови роботи із споживачем. Споживач, у свою чергу, не тільки вирішує проблему одержання пропозиції, що відповідає його вимогам, та обирає найкращого постачальника [6].

При виборі постачальника основними повинні бути наступні критерії:

1. Наявність статусу виробника.
2. Повна вартість закупівлі по категоріям закупівлі.
3. Сукупна вартість володіння матеріалами.
4. Рівень якості пропонуючи до закупівлі матеріалів послуг, згідно вимог, що пред'являються.
5. Терміни наданої гарантії (ремонт, заміна).
6. Оцінка ефективності роботи постачальника (по даним Централізованої бази ПАТ «ММК ім. Ілліча»).
7. Терміни постачання [14].

На підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча» для закупівель матеріалів, послуг використовуються наступні основні типи процедур конкурентного вибору постачальників:

Тендер – вибір постачальника колегіальним органом (Тендерним комітетом відповідного рівня) [35].

Конкурентне опрацювання – вибір постачальника посадовою особою, що визначений у регламенті закупівель [11].

У таблиці 2.1 представимо перелік надійних та перевірених постачальників ПАТ «ММК ім. Ілліча», з якими налагоджено найбільш довготривале співробітництво.

Таблиця 2.1 - Коротка характеристика основних постачальників підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча»

№ п/п	Найменування постачальника	Тривалість відносин в роках
1	ТОВ «НВП Бест Лайн»	8
2	ТОВ «Стіл Ворк»	8
3	ТОВ «Промспецфарба»	3
4	ТОВ «ТД Спектр метал»	5
5	ПП «СЕРВІС В»	7
6	ТОВ «ЦЕНТР АБРАЗИВ»	4
7	ПАТ «Укразалізниця»	2
8	ТОВ «НВП УКРСПЕЦМАШ»	1
9	ТОВ «Техноопторг-Трейд»	0,6
10	ТОВ «СОЮЗЕНЕРГОКОМПЛЕС	4
11	ТОВ «Промислові технології	5
12	ПП «Сінергія»	2

При виборі постачальників ПАТ «ММК ім. Ілліча» доцільно зробити їх аналіз за допомогою розповсюдженого методу, а саме методу рейтингових оцінок [51]. Застосування методів рейтингової оцінки дозволить в найбільш узагальненому виді показати діяльність підприємств в умовах ринкової економіки, визначити найбільш ефективні засоби інвестування капіталу і тим самим підвищити ефективність виробництва.

Такі методи носять системний комплексний характер і засновані на різних аналітичних підходах до ранжирування та можуть враховувати галузеві особливості досліджуваних об'єктів [51].

Рейтингова оцінка потенційних постачальників буде проведена на основі наступних критеріїв:

- ціна продукції;
- якість продукції;
- надійність постачання, в тому числі дотримання графіку постачання;
- географічне розташування постачальника;
- фінансова стабільність;
- надання додаткових послуг;
- рівень витрат на доставку та збереження продукції [22].

Далі працівниками Тендерного відділу або залученими експертами встановлюється їх значимість експертним шляхом у вигляді бальних оцінок (0-10) для кожного постачальника.

Далі сумують отримані значення рейтингу по показникам, що характеризують конкурентну силу постачальника і визначають середній бал, що дає підсумковий рейтинговий бал для певного постачальника.

Порівнюючи отримані значення рейтингових оцінок для різних постачальників, визначають кращого партнера.

У випадку, якщо рейтингова оцінка дає однакові результати для двох і більше постачальників за основними критеріями, то процедуру повторюють з використанням додаткових критеріїв. Але важливо враховувати, що при зверненні до потенційних постачальників важко, а іноді й практично не можливо, отримати об'єктивні дані, що необхідні для роботи з експертами.

Приклад застосування зазначеного методу представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Метод рейтингових оцінок для основних постачальників
ПАТ «ММК ім. Ілліча»

№ п/п	Перелік постачальників	Показники, що характеризують конкурентну силу постачальника, бали						Середня оцінка за постачальниками, бали
		Цінова політика	Якість продукції	Надійність та умови постачання	Фінансовий стан постачальника	Можливість позапланових постачань	Географічне розміщення постачальника	
1	ТОВ «НВП Бест Лайн», Кривий Ріг	7	10	8	6	9	9	8,1
2	ТОВ «Стіл Ворк», Кривий Ріг	7	10	9	7	8	9	8,3
3	ТОВ «Промспецфарба», Кривий Ріг	9	8	9	8	2	7	7,1
4	ТОВ «ТД Спектр метал», Київ	8	8	8	7	8	6	7,5
5	ПП «СЕРВІС В», Маріуполь	10	6	5	6	7	10	7,3
6	ТОВ «ЦЕНТР АБРАЗИВ», Калінінград	5	10	9	10	2	2	6,3
7	ПАТ «Укразалізниця», Маріуполь	5	4	10	8	4	10	6,8
8	ТОВ «НВП УКРСПЕЦМАШ», Суми	8	7	7	4	5	7	6,3
9	ТОВ «Техноопторг-Трейд», Житомир	7	8	7	6	9	5	7
10	ТОВ «СОЮЗЕНЕРГОКОМПЛЕ С», Київ	5	7	7	6	4	6	5,8
11	ТОВ «Промислові технології», Київ	3	9	6	8	8	6	6,6
12	ПП «Сінергія», Київ	4	9	8	6	8	6	6,8
Середня оцінка за показниками, бали		6,5	8	7,75	6,8	6,1	6,9	

Отже, спираючись на результати даних наведених у таблиці 2.2, співробітник тендерного відділу ПАТ «ММК ім. Ілліча» зробить свій вибір на користь ТОВ «НВП Бест Лайн» та ТОВ «Стіл Ворк», так як значення рейтингу вище в 1,5 рази, ніж у постачальника ТОВ «СОЮЗЕНЕРГОКОМПЛЕС».

Але такі методи вибору постачальника досить поверхневі.

По - перше джерела інформації про потенціальних постачальників не можуть показати всієї картини критерій, які нас турбують і за допомогою них не можливо оцінити потенційного постачальника досить досконально і об'єктивно. Також при оцінці постачальників виділяється досить невеликий спектр критеріїв, а для якісного аналізу цього не достатньо.

По – друге, знаючи структуру логістичного відділу на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча», пошук та аналіз інформації проводить декілька працівників, які не достатньо компетентні у питанні конкретних робіт, товарів та послуг. А це, в свою чергу, може призвести до неякісної закупівлі, а також зниження якості продукції, що випускає підприємство, або до необхідності закупки нової партії товарів чи послуг.

По – третє, якщо не перевірити надійність постачальника, він може не поставити товар за який була надана передплата, або не відповідно поставитися до термінів постачання. А також, якщо бути неуважним з деякими деталями в договорі, підприємство зазнає фінансових збитків.

2.3 Оцінка ефективності закупівельної діяльності підприємства

На великих підприємствах управління потоками матеріальних ресурсів доцільно розглядати в рамках логістичних систем, так як сукупність даних систем утворює ланцюжок поставок між підприємствами, що дозволяє формувати стратегічні зв'язки, утворювати стратегічні союзи та ін. [28].

На підприємствах такого типу як ПАТ «ММК ім. Ілліча» процес управління закупівлями входить в систему процесів управління логістичної системою, а також пов'язує внутрішні переміщення продукції з зовнішньої ланцюжком поставок - від постачальників продукції для потреб виробництва і далі до кінцевого споживача [49].

Закупівельна діяльність ПАТ «ММК ім. Ілліча» регламентується Політикою «Про закупівлю. Система індикаторів ефективності процесу закупівлі». Згідно Політиці, закупівельна діяльність націлена на задоволення

потреб замовника (об'єкт, для задоволення потреб якого здійснюється закупівля) у продукції.

Управління процесом закупівлі на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча» здійснюється у відповідності із затвердженими категорійними стратегіями.

Категорійна стратегія – план управління закупівлями матеріалів, послуг по категорії, в якій, по мірі необхідності, рекомендується відображати наступні елементи:

- рівень закупівлі – централізована чи пряма;
- ступінь централізації (здійснення предкваліфікації вибору постачальника, підпис договору і т.д.);
- поточний стан категорії і можливості мінімізації витрат на закупівлі в рамках категорії;
- ключові показники розвитку категорії і їх цільові значення;
- номенклатурні позиції і групи матеріалів, послуг, що входять до складу категорії;
- алгоритм розрахунку повної вартості закупки або сукупної вартості володіння з урахуванням логістичних складових;
- середньорічні обсяги закупівель;
- порядок визначення складу лоту на закупівлю;
- цільові терміни і партії постачання;
- ключові критерії, терміни дії та види предкваліфікації постачальників;
- механізми пошуку, що використовуються і основні типи процедур вибору постачальників;
- критерії визначення типу процедури для вибору постачальника;
- порядок ціноутворення і умови оплати постачальникам , що використовуються;
- оптимальна кількість постачальників та принципи розподілу обсягів закупівель;
- ключові критерії для оцінки ефективності роботи постачальників;

- цільові експлуатаційні показники матеріалів, послуг;
- інструменти контролю впровадження категорійної стратегії;
- періодичність оновлення категорійної стратегії;

Отже, способами закупівлі на ПАТ «ММК ім. Ілліча» являються:

- тендер (відкритий);
- централізовані закупівлі;
- прямі закупівлі підприємств;
- дрібні закупівлі.

Успішному проведенню закупівельної роботи сприяє розробка комерційним апаратом розширеного плану закупівель (РПЗ) на рік, які передбачають початкову максимальну ціну матеріалів / надання послуг, що підлягають закупівлі, терміни ініціювання, функціональний напрям, терміни укладання договорів, валюта договору, а також строки поставки матеріалів / надання послуг та інші показники. Коротка інформація про дані РПЗ відображена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Розширений план закупівель ПАТ «ММК ім. Ілліча», 2016-2017 рр., млн. грн.

Спосіб закупівлі	План 2016	План 2017	Відхилення	
			Абс., млн. грн.	Відн., %
Тендер (відкритий)	250,8	190,6	-60,2	-24%
Централізована закупівля	56	74	18	32%
Пряма закупівля	38	45,1	7,1	19%
Дрібна закупівля	310,7	365,3	54,6	18%
Разом	655,5	675	19,5	3%

Структурний аналіз даних табл. 2.3 дозволив зробити висновок, що найбільша питома вага серед способів закупівель досліджуваного підприємства належить дрібній закупівлі (рис.2.1).

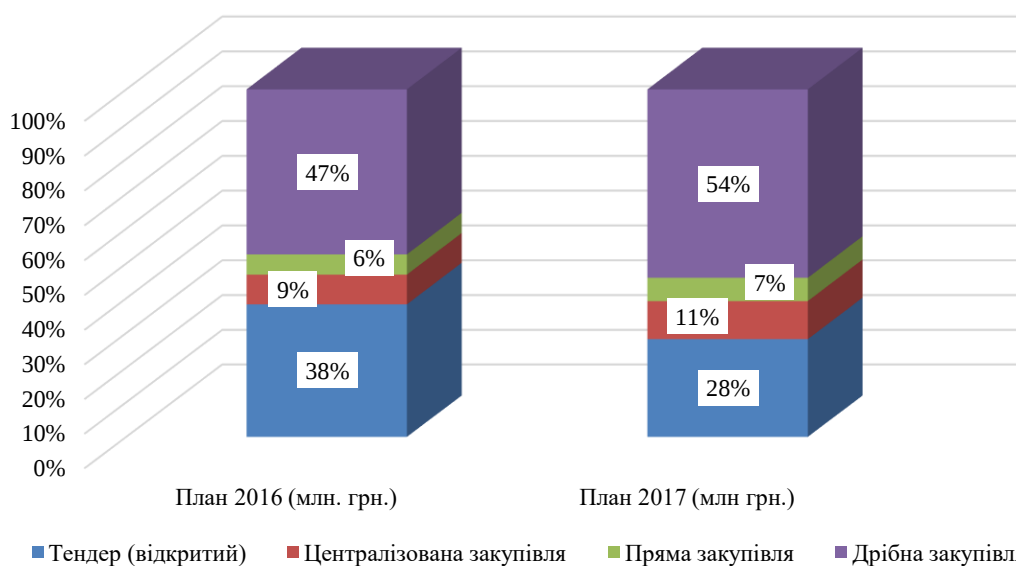


Рисунок 2.1 – Структура обсягів закупівель ПАТ «ММК ім. Ілліча» за способами їх проведення, 2016-2017 рр. (план)

Така ситуація спостерігається протягом всього періоду дослідження. На кінець 2017 року заплановано закупівель на 3 % (19,5 млн. грн.) більше плану попереднього періоду. При цьому збільшується обсяг закупівлі здійсненої саме способом дрібної закупівлі, станом на кінець 2017 року заплановано її збільшення в структурі загального обсягову на 7 відсоткових пунктів, до рівня 54 %.

Обсяги закупівлі тендерним способом заплановано зменшити до рівня 28 % (проти 38% попереднього періоду). При цьому на 2 відсоткових пункти збільшуються обсяги централізованої закупівлі (станом на кінець 2017 року – 11%).

Ефективність роботи відділу закупівель можна оцінити наступними показниками:

1. Кількість отриманих та обслугованих заявок.
2. Доля закупівель, здійснених вчасно.
3. Економія коштів [41].

Розглянемо кожен із наведених показників детальніше.

Завершення закупівлі, за відповідними способам закупівлі, по аналізованих періодів представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Закупівлі по способам їх проведення, 2016-2017 рр. (шт)

Спосіб закупівлі	2016	2017	Відхилення	
			Абс., млн.грн.	Абс., млн.грн.
Тендер (відкритий)	98	75	-23	-23%
Централізована закупівля	102	87	-15	-15%
Пряма закупівля	85	101	16	19%
Дрібна закупівля	150	169	19	13%
Разом	435	432	-3	-1%

Кількість отриманих і обслугованих заявок у 2016р склала 435 шт на суму плану закупівель 655,5 млн грн, в 2017 р – 432 шт на суму плану закупівель 675 млн. грн, що в середньому складає по 22 заявці на кожного працівника тендерного відділу закупівель: $435+432 = 867$ заявок за 2 роки, в середньому 433 заявки в рік, $433/ 19$ працівників = 22 завершених заявок на одного співробітника в рік.

Фактично ж, кількість заявок, що приходяться на одного працівника трохи більша. Вище було зазначено, що співробітників в тендерному відділі 19 осіб і більшу частину свого робочого часу витрачають на виробничу звітність.

Із розгляду закупівлі у розрізі за способами їх проведення (табл. 2.4), зосередимо увагу, що в 2016 році, доля відкритих тендерів на 5% більше, ніж у 2017 (спосіб закупівлі: тендерний за 2016р 98шт / всього к-ть шт. 435 = 0,22%, спосіб закупівлі: тендерний за 2017р 75шт / всього к-ть шт. 432 = 0,17%, різниця між 2017-2016рр = $0,22-0,17 = 0,05 \cdot 100 = 5\%$). Це пояснюється тим, що в 2016 році сума дрібної закупівлі не перевищувала 248 560,00 без ПДВ. В 2017 році сума дрібної закупівлі, по затвердженому Положенню, не перевищувала 292 240,00 без ПДВ.

У 2016 році знизилася доля закупівель на 4 % по способу прямої закупівлі, у більшості це пов'язано з тим, що співробітникам відділу закупівель були проведені серйозні заходи по залученню нових постачальників, розширенню списку постачальників, пошук виробників на постачання матеріалів/робіт/послуг, зокрема на постачання унікального обладнання і оренду виробничих і офісних приміщень.

Далі, проаналізуємо терміни виконання закупівельних процедур з розподіленням по способам закупівлі, табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Терміни виконання закупівель по способам їх проведення

Спосіб закупівлі	План 2016 (роб.дні)	Факт 2016 (роб.дні) в середньому	% відхилення	План 2017 (шт.)	Факт 2017 (роб.дні) в середньому	% відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Тендер (відкритий)	180	182	-1,1	75	60	7,14
Централізована закупівля	65	63	3,07	25	20	20
Пряма закупівля	50	53	-6	23	15	34,7
Дрібна закупівля	45	50	11,1	38	33	13,15
Середнє відхилення	-	-	1,7	-	-	18,7

Із даних таблиці 2.5 «Терміни виконання закупівель за способами їх проведення показано, що в 2016 році фактичний час закупівельних процедур перевищує планове. Це пов'язано з тим, що були обов'язкові процедури проходження учасниками конкурентних закупівель і єдиними постачальниками процедури акредитування в місті Київ. Також була передбачена процедура проходження перевірки в рамках належної обачності і по дрібним закупкам. Вказані процедури були дуже затяжними по часу, т.я. по-перше, постачальникам необхідно було надати значний пакет документів, по-друге, готувалися і підписувалися заключення та повідомлення про проходження акредитації в м. Київ.

У 2017 році дані перевірки були скасовані, що позитивно вплинуло на часі проведення всіх закупівельних процедур, фактичні терміни стали менш регламентними. Частка закупівель, закінчених вчасно, різко зросла, закупівельні процедури стали більш маневровими, що каже про підвищення ефективності роботи відділу в цілому, т. я. час, відведений на закупівлі, є одним із основних показників, по яким здійснюється контроль діяльності закупівельного органу.

По відсотковому значенню відхилення ми бачимо, що у 2016 році більш раціональною була централізована закупівля, а дрібна закупівля найменш вигідна.

У 2017 році найвигіднішою виявилась закупівля на тендерній основі, так як відсоток відхилення нижче, ніж інші способи закупівлі.

Далі, проаналізуємо такий фактор, як ціна, який має на увазі аналіз цін, сплачених під час закупівлі продукції, зокрема, їх порівняння з раніше наміченими цінами, табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Відхилення від запланованої вартості закупівель за способами їх проведення

Спосіб закупівлі	План 2016 (млн. грн.)	Факт 2016 (млн. грн.)	Відхилення (млн. грн.)	Економічн. ефект % (+;-)	План 2017 (млн. грн.)	Факт 2017 (млн. грн.)	Відхилення (млн. грн.)	Економічн. ефект % (+;-)
Тендер (відкритий)	50,8	48,0	2,8	6%	90,6	87,3	3,3	4%
Централізована закупівля	6,0	5,6	0,4	7%	4,0	2,1	1,9	48%
Пряма закупівля	8,0	6,5	1,5	19%	5,1	1,3	3,8	75%
Дрібна закупівля	10,7	15,5	-4,8	-45%	65,3	64,0	1,3	2%
Разом	75,5	75,6	-0,1	-13%	165	154,7	10,3	129%

Із наведених даних в таблиці 2.6 можна побачити, що в 2016р. по всім способам закупівель, крім дрібної, отримана позитивна економічна ефективність, а от в 2017р вже по всім видам закупівель, отримана позитивна

економічна ефективність. В цілому, в 2016 році внаслідок економічно не ефективної дрібної закупівлі бюджет підприємства зекономити не вдалося, а от в 2017 році бюджет зекономлено по всім видам закупівель на 129 %. За два роки було зекономлено 10,2 млн. грн. бюджету. Економія пояснюється тим, що постачальники на етапі закупки «переторжка» або в результаті переддоговірних переговорів пропонували знижки, в чому немаленька заслуга співробітників відділу закупівель.

Отже, результати проведеної діагностики стратегічного управління закупівельною діяльністю ПАТ «ММК ім. Ілліча» дозволили зробити такі висновки:

На досліджуваному підприємстві в умовах функціонування є стратегічні цілі, що розвивають систему управління постачаннями, а саме забезпечує виробництво матеріалами, обладнанням, сировиною в необхідній кількості, належної якості та в короткі терміни; підвищують ефективність бізнесу за рахунок зниження витрат, що пов'язані із закупівлею та забезпечують максимальну гнучкість процесу закупівель; забезпечують постійну оцінку ефективності роботи учасників процесу та постачальників.

Допомогою у досягненні цілей процесу закупівельної діяльності є Тендерний відділ, який складається із 19 співробітників, які працюють на забезпечення міцності діяльності на всіх етапах процесу закупівель.

Проаналізувавши систему закупівельної діяльності було зосереджено увагу на методах вибору та оцінки постачальників, так як вони займають важливе місце в закупівельній діяльності, тобто в їх здатності забезпечувати підприємство матеріальними ресурсами та послугами.

Вибір постачальників для підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча» проаналізовано на основі методу рейтингових оцінок. Виходячи із отриманих результатів, за допомогою середнього балу, було виявлено 2 постачальника з найвищими оцінками, яким віддадуть свою перевагу співробітники Тендерного відділу, для здійснення закупівельних процедур.

Далі проведено оцінку ефективності закупівельної діяльності підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча» за способами закупівлі, а саме:

- тендер (відкритий);
- централізовані закупівлі;
- прямі закупівлі підприємств;
- дрібні закупівлі [49].

Така оцінка розглядалася за наступними показниками:

1. Кількість отриманих та обслугованих заявок. Дані з таблиці 2.3 свідчать про збільшення обсягів закупівель в 2017 році на 19,5 млн. грн. та згідно визначення питомої ваги серед способів закупівель досліджуваного підприємства, визначили, що найбільша питома вага належить дрібній закупівлі (рис. 2.1).

Із розгляду закупівлі у розрізі за способами їх проведення (табл. 2.4), зосередимо увагу, що в 2016 році, доля відкритих тендерів на 5% більше, ніж у 2017.

У 2016 році знизилася доля закупівель на 4 % по способу прямої закупівлі, у більшості це пов'язано з тим, що співробітникам відділу закупівель були проведені серйозні заходи по залученню нових постачальників, розширенню списку постачальників, пошук виробників на постачання матеріалів/робіт/послуг, зокрема на постачання унікального обладнання і оренду виробничих і офісних приміщень.

2. Доля закупівель, здійснених вчасно. В 2016 році фактичний час закупівельних процедур перевищує планове. Це пов'язано з тим, що були обов'язкові процедури проходження учасниками конкурентних закупівель і єдиними постачальниками процедури акредитування в місті Київ.

Позитивно вплинуло на час проведення закупівельних операцій, у 2017 році, скасування вищезазначених перевірок. Підвищилася ефективність роботи відділу в цілому, так як закупівельні процедури стали більш раціонально організованими.

По відсотковому значенню відхилення у 2016 році більш раціональною була централізована закупівля, а дрібна закупівля найменш вигідна.

У 2017 році - закупівля на тендерній основі була найвигіднішою, так як відсоток відхилення нижче, ніж інші способи закупівлі.

3. Економія коштів. В цілому, в 2016 році внаслідок економічно не ефективної дрібної закупівлі бюджет підприємства зекономити не вдалося, а от в 2017 році бюджет зекономлено по всім видам закупівель на 129 %. За два роки було зекономлено 10,2 млн. грн. бюджету. Економія пояснюється тим, що постачальники на етапі закупки «переторжка» або в результаті переддоговірних переговорів пропонували знижки, в чому немаленька заслуга співробітників відділу закупівель.

На основі аналізу умов функціонування досліджуваного підприємства, системи закупівельної діяльності та оцінки ефективності закупівельної діяльності підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча» можна зазначити недоліки та проблеми, які доцільно вирішити в наступному розділі:

- необхідно розробити рекомендації щодо удосконалення системи постачання на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча»;
- сформулювати стратегії щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ММК ім. ІЛЛІЧА»

3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи постачання на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча»

В якості досліджуваного підприємства, було обрано одне з найбільших підприємств України з повним металургійним циклом ПАТ «ММК ім. Ілліча».

Ефективно конкурувати підприємству в умовах ринкової економіки, дозволяє безперервний процес розширення асортименту та покращення властивостей продукції, згідно попиту споживачів [22].

Організація системи постачання та контролю за закупівлями – важлива частина комерційної діяльності підприємства. Діяльність цієї системи має бути спрямована на відтворення і розвиток матеріально-технічної бази, комплексну механізацію і автоматизацію технологічних процесів та виробництва матеріальних ресурсів [41].

Так як постачальники займають важливе місце в системі постачання, у другому розділі було проведено оцінку постачальників досліджуваного об'єкта, на основі методу рейтингових оцінок. Такий метод дозволяє оцінити ефективну роботу системи постачання. При виборі постачальника даний метод є найбільш розповсюдженим, аналізується на основі наступних критеріїв:

- ціна продукції;
- якість продукції;
- надійність постачання, в тому числі дотримання графіку постачання;
- географічне розташування постачальника;
- фінансова стабільність;
- надання додаткових послуг;
- рівень витрат на доставку та збереження продукції [22].

Основними постачальниками обраного підприємства є

- ТОВ «НВП Бест Лайн»;
- ТОВ «Стіл Ворк»;
- ТОВ «Промспецфарба»;
- ТОВ «ТД Спектр метал»;
- ПП «СЕРВІС В»;
- ТОВ «ЦЕНТР АБРАЗИВ»;
- ПАТ «Укразалізняця»;
- ТОВ «НВП УКРСПЕЦМАШ»;
- ТОВ «Техноопторг-Трейд»;
- ТОВ «СОЮЗЕНЕРГОКОМПЛЕКС»;
- ТОВ «Промислові технології»;
- ПП «Сінергія».

Проаналізувавши систему постачання підприємства ПАТ «ММК ім.Ілліча», можна побачити її слабкі сторони та запропонувати ряд рекомендацій, які допоможуть оптимізувати робочі процеси та підвищити економічну ефективність досліджуваного підприємства.

Отже, оцінка постачальників за методом рейтингових оцінок показала, що такий варіант є досить поверхневим і не може показати всієї картини критерій, які потребуються від постачальника.

У якості ефективного інструменту вибору постачальника для ПАТ «ММК ім. Ілліча» можна використати систему передкваліфікації постачальників та зафіксувати це у Політиці « Про закупівлю. Система індикаторів ефективності процесу закупівлі», що діє на підприємстві. Задача передкваліфікації – це формування переліку «якісних» постачальників та мінімізація ризиків підприємства.

Система передкваліфікації – це відмінний інструмент у виборі постачальника, який можна розподілити на дві частини:

1. Камеральна перевірка. Основна задача – оцінити «якість» потенційного партнера. Важливо безпосередньо робити запит на інформацію у попередніх і

потенційних споживачів продукції потенційного споживача, а не користуватися завідомо позитивними рекомендаціями, що розміщують на сайтах компаній.

2. Натурна перевірка – це огляд зразків, продукції, що постачається або відвідування об'єктів, якщо це стосується про роботи чи послуги. Основна задача – оцінити якість робіт, товарів чи послуг.

Постачальники повинні проходити попередню кваліфікацію по кожній із категорій закупівель, в рамках якої він претендує виконати постачання.

У ході проведення процедури передкваліфікації, повинна здійснюватися перевірка пакету реєстраційних, уставних, фінансових, дозвільних, сертифікаційних документів, представницьких документів, що визначають статус постачальника відносно пропонованої номенклатури МТР та фактичного виробника, та інші документи, які в комплексі характеризують достатність можливостей постачальника.

При проведенні процедури по вибору постачальника, Тендерний відділ вправі визначити додаткові критерії передкваліфікації, які будуть діяти тільки для певного лоту, але обов'язково які не повинні протистояти категорійним стратегіям підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча» та регламенту служби закупівель.

По наданню менеджеру відділу закупівель Тендерний відділ визначає бажаних постачальників із числа тих, які мають позитивну історію роботи.

Такі рекомендації однозначно приведуть підприємство до більшої ефективності умов співпраці з постачальниками.

Наступним шляхом по удосконаленню системи постачання є впровадження у тендерний відділ окремого відділу по роботі з постачальниками, що буде спеціалізуватися саме на виборі, оцінці постачальників та передкваліфікації постачальників. Така особа повинна відповідати переліку компетенцій, що необхідні для повноцінних перевірок. Зосередженість на одній справі, завжди дає кращий результат. «Намагатися зробити все одразу – значить нічого не зробити», - зазначає Георг Крістоф Ліхтенберг [8].

3.2 Розробка стратегії щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча»

З огляду на жорстку конкуренцію підприємств з метою зниження собівартості виробництва в процесі забезпечення їх необхідними ТМЦ і отримання конкурентних переваг з'являється необхідність розробки стратегії закупівельної діяльності [22]. На сьогодні підприємство ПАТ «ММК ім. Ілліча» використовують традиційні методи закупівель, тим самим не приділяють увагу розширеним можливостям оптимізації в даному напрямку.

Дослідженнями встановлено, що основними методами раціоналізації матеріальних запасів, які використовуються в усіх функціональних сферах діяльності підприємства, є ABC-аналіз, XYZ-аналіз, тож для досягнення більшої ефективності стратегічним управлінням закупівельної діяльності та розробки рекомендацій щодо формування запасів та асортиментної політики організації ПАТ «ММК ім. Ілліча» скористуємося застосуванням методів ABC - XYZ аналізу, які допомагають покращити організацію ведення бізнесу [12]. Їх спільне застосування дієве для оптимізації управлінських процесів у сучасному маркетингу та логістиці, а також не викликає потреби у великих трудозатратах та в залученні високооплачуваних експертів [44].

Згадані методи ґрунтуються на так званому методі Парето (20/80, «великого пальця»), згідно з яким п'ята частина (20%) від всієї кількості об'єктів дає зазвичай приблизно 80 % результатів. Відповідно внесок решти 80 % становить лише 20 %. Саме на цьому сегменті він і рекомендує зосередити зусилля [53].

XYZ – аналіз служить допоміжним засобом при підготовці рішень по вдосконаленню планування матеріального забезпечення виробництва. Це інструмент визначення рівня стабільності або варіативності в продажах [52].

Якщо, ABC – аналіз виділяє найпродажні товари, то XYZ – аналіз допомагає зрозуміти, наскільки стабільним є попит на них.

Для формування оптимального асортименту політики підприємства ПАТ

«ММК ім. Ілліча» за критеріями зростання доходності та зменшення ризиковості пропонується застосувати методологію ABC-аналізу за критерієм обсягів реалізації табл. 3.1.

Виконання ABC – аналізу здійснювалося за допомогою табличної програми Excel.

Виконаємо ABC-аналіз:

1. По обсягу замовлень ранжируємо продукцію, що закупається підприємством ПАТ «ММК ім. Ілліча».

2. В якості об'єкта аналізу обираємо 30 найменувань продукції підприємства, яка найчастіше закупається.

3. В якості параметра аналізу розглянуто суму закупівель кожного продукту за 3 місяці (вересень, жовтень, листопад).

4. Визначаємо загальний обсяг закупівлі продукції.

5. Визначаємо частку кожного продукту у підсумковій сумі виручки компанії за 3 місяці за формулою: $\text{Частка} = (\text{Виручка від продукції}) / (\text{Підсумкова сума виручки}) * 100\%$.

6. Розраховуємо накопичувальну частку для кожного продукту. В першому рядку дублюється відсоткова частина продукту, в наступних значення обчислюється підсумовуванням цієї частки та відсоткової частки поточного товару.

7. Отримуємо список товарів, відсортований по накопичувальній частці кожного товару. Для контролю: у останньому рядку повинно стояти значення 100%.

Таблиця 3.1 - Матриця ABC - розподілу товару підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча», 2017 р.

№ п/п	Товар	Обсяг замовлень, грн			Загальний обсяг, грн	Питома вага, %	Питома вага з накопичувальною ознакою, %	Група
		Вересень	Жовтень	Листопад				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Футерівка SWIP	6 600 000,00	8 580 000,00	10 296 000,00	25 476 000,00	14,80	14,80	A

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Плита ХАРДОКС	4 450 600,00	5 350 600,00	6 942 936,00	16 744 136,00	9,73	24,53	
3	Плити металеві 10+5	4 230 500,00	3 700 000,00	4 599 580,00	12 530 080,00	7,28	31,81	
4	Плити металеві 8+5	3 850 900,00	5 006 170,00	4 956 108,30	13 813 178,30	8,03	39,84	
5	Плити металеві 6+5	3 080 000,00	4 004 000,00	3 203 200,00	10 287 200,00	5,98	45,81	
6	Шпунт Ларсена	2 169 000,00	2 819 700,00	2 255 760,00	7 244 460,00	4,21	50,02	
7	Лист горячекатаний	2 085 000,00	2 710 500,00	2 981 550,00	7 777 050,00	4,52	54,54	В
8	Чугун	2 000 845,00	2 601 098,50	2 861 208,35	7 463 151,85	4,34	58,88	
9	Брухт Молібдена	1 844 900,00	2 398 370,00	1 638 207,00	5 881 477,00	3,42	62,29	
10	Листове залізо	1 736 200,00	1 650 300,00	2 482 766,00	5 869 266,00	3,41	65,70	
11	Поковки сталеві	1 705 000,00	2 216 500,00	1 551 550,00	5 473 050,00	3,18	68,88	
12	Дріт зварювальний ОК Tubrodur ESAB	1 648 230,00	1 130 500,00	1 499 889,30	4 278 619,30	2,49	71,37	
13	Лист оцинкований	1 600 000,00	2 080 000,00	2 456 000,00	6 136 000,00	3,57	74,93	
14	Труба 10х17н13м2т	1 590 500,00	2 067 650,00	1 481 180,00	5 139 330,00	2,99	77,92	С
15	Труби профільні	1 360 200,00	1 768 260,00	1 121 912,00	4 250 372,00	2,47	80,39	
16	Круг нержавіючий	1 150 050,00	1 495 065,00	1 794 078,00	4 439 193,00	2,58	82,97	
17	Кулі сталеві що мелють	980 600,00	970 600,00	1 529 736,00	3 480 936,00	2,02	84,99	
18	Круглий сортовий металопродукт Р6М5	970 540,00	1 261 702,00	883 191,40	3 115 433,40	1,81	86,80	
19	Зварювальний дріт СВ-08Г2С	800 600,00	1 040 780,00	728 546,00	2 569 926,00	1,49	88,29	
20	Наплавлюваний дріт 12Х18Н10Т-ТС	745 321,00	968 917,30	1 678 242,11	3 392 480,41	1,97	90,27	
21	Металопродукт 12Х18Н10Т	744 580,00	967 954,00	677 567,80	2 390 101,80	1,39	91,65	
22	Лист чорний	690 390,00	897 507,00	1 436 011,20	3 023 908,20	1,76	93,41	
23	Шестигранник	520 000,00	676 000,00	1 081 600,00	2 277 600,00	1,32	94,73	
24	Арматура АЗ	515 300,00	669 890,00	601 824,00	1 787 014,00	1,04	95,77	
25	Балка двутавр	436 230,00	567 099,00	510 389,10	1 513 718,10	0,88	96,65	
26	Швеллер	412 700,00	536 510,00	543 812,00	1 493 022,00	0,87	97,52	
27	Куточок	385 000,00	500 500,00	480 300,00	1 365 800,00	0,79	98,31	
28	Дріт порошковий ПП НГМ	300 170,00	290 800,00	468 265,20	1 059 235,20	0,62	98,93	
29	Дріт ВР-27	300 050,00	390 065,00	370 450,00	1 060 565,00	0,62	99,54	
30	Болгарка DEWALT	210 300,00	273 390,00	300 729,00	784 419,00	0,46	100,00	
					172 116 722,56			

Розділимо список, що відображає накопичувальні частки, на три групи (табл.3.2):

А – товар з найбільшим обсягом закупівель. Їх накопичувальна частка – до 80%. В цю групу увійшли 6 позицій продукції.

В – товари, для яких значення накопичувальної частки складає від 80 до 95%. В цю групу увійшли 9 позицій продукції.

С – інші 15 товарів, накопичувальна частка яких більше 95 %.

Таблиця 3.2 - Загальна характеристика ABC- розподілу товарів підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча»

ABC група	Частка продаж	Кількість товарних груп			Обсяг продаж		
		Всього, шт	Частка, %	Накопичувальний підсумок, %	Всього, грн	Частка, %	Накопичувальний підсумок, %
А	50	6	20	20	86 095 054,30	50	50
В	30	9	30	50	52 268 316,15	30	80
С	20	15	50	100	33 753 352,11	20	100
Всього		30			172 116 722,56		

Далі виконаємо XYZ – аналіз продукції ПАТ «ММК ім. Ілліча» за допомогою Excel:

1. Об'єктом аналізу обираємо продукцію, а точніше її обсяги та розглядаємо суму закупівлі по кожній позиції.

2. Період, за який буде проведено аналіз – 3 місяці (вересень, жовтень, листопад), які були проаналізовані у ABC – аналізі.

Ознакою, на основі якої товар відносять до котроїсь групи є коефіцієнт варіації попиту (v) [50]:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} * 100\% \quad (3.1)$$

де x_i - значення попиту для товару, який оцінюється;

$\bar{x}$ - середнє значення попиту за період n ;

n - величина періоду, за який проводиться оцінка.

Складаємо таблицю обсягів закупівель (табл.3.3).

Таблицю клієнтів сортуємо в порядку зростання за значенням коефіцієнта. Ділимо їх на 3 групи. До групи X увійдуть товари з коефіцієнтом від 0 до 10%, Y — від 10 до 25%, Z — вище 25% [22].

Таблиця 3.3 - Матриця XYZ - розподілу товару підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча», 2017 р.

№	Товар	Обсяг замовлень, грн			Загальний обсяг	%	Група
		Вересень	Жовтень	Листопад			
3	Плити металеві 10+5	4 230 500,00	3 700 000,00	4 599 580,00	12 530 080,00	8,8%	X
25	Балка двутавр	436 230,00	567 099,00	510 389,10	1 513 718,10	10,6%	
24	Арматура А3	515 300,00	669 890,00	601 824,00	1 787 014,00	10,6%	
29	Дріт ВР-27	300 050,00	390 065,00	370 450,00	1 060 565,00	10,9%	Y
27	Куточок	385 000,00	500 500,00	480 300,00	1 365 800,00	11,1%	
4	Плити металеві 8+5	3 850 900,00	5 006 170,00	4 956 108,30	13 813 178,30	11,6%	
5	Плити металеві 6+5	3 080 000,00	4 004 000,00	3 203 200,00	10 287 200,00	11,9%	
6	Шпунт Ларсена	2 169 000,00	2 819 700,00	2 255 760,00	7 244 460,00	11,9%	
26	Швеллер	412 700,00	536 510,00	543 812,00	1 493 022,00	12,1%	
30	Болгарка DEWALT	210 300,00	273 390,00	300 729,00	784 419,00	14,5%	
8	Чугун	2 000 845,00	2 601 098,50	2 861 208,35	7 463 151,85	14,5%	
7	Лист горячекатаний	2 085 000,00	2 710 500,00	2 981 550,00	7 777 050,00	14,5%	
14	Труба 10х17н13м2т	1 590 500,00	2 067 650,00	1 481 180,00	5 139 330,00	14,9%	
12	Дріт зварювальний ОК Tubrodur ESAB	1 648 230,00	1 130 500,00	1 499 889,30	4 278 619,30	15,3%	
19	Зварювальний дріт СВ-08Г2С	800 600,00	1 040 780,00	728 546,00	2 569 926,00	15,6%	
11	Поковки сталеві	1 705 000,00	2 216 500,00	1 551 550,00	5 473 050,00	15,6%	
21	Металопрокат 12Х18Н10Т	744 580,00	967 954,00	677 567,80	2 390 101,80	15,6%	
18	Круглий сортовий металопрокат Р6М5	970 540,00	1 261 702,00	883 191,40	3 115 433,40	15,6%	
9	Брухт Молібдена	1 844 900,00	2 398 370,00	1 638 207,00	5 881 477,00	16,4%	
13	Лист оцинкований	1 600 000,00	2 080 000,00	2 456 000,00	6 136 000,00	17,1%	
16	Круг нержавіючий	1 150 050,00	1 495 065,00	1 794 078,00	4 439 193,00	17,8%	
1	Футерівка SWIP	6 600 000,00	8 580 000,00	10 296 000,00	25 476 000,00	17,8%	
2	Плита ХАРДОКС	4 450 600,00	5 350 600,00	6 942 936,00	16 744 136,00	18,5%	
15	Труби профільні	1 360 200,00	1 768 260,00	1 121 912,00	4 250 372,00	18,8%	Z
10	Листове залізо	1 736 200,00	1 650 300,00	2 482 766,00	5 869 266,00	19,1%	
17	Кулі сталеві що мелють	980 600,00	970 600,00	1 529 736,00	3 480 936,00	22,5%	
28	Дріт порошковий ПП НГМ	300 170,00	290 800,00	468 265,20	1 059 235,20	23,1%	
22	Лист чорний	690 390,00	897 507,00	1 436 011,20	3 023 908,20	31,2%	
23	Шестигранник	520 000,00	676 000,00	1 081 600,00	2 277 600,00	31,2%	
20	Наплавлюваний дріт 12Х18Н10Т-ТС	745 321,00	968 917,30	1 678 242,11	3 392 480,41	35,2%	
					172 116 722,56		

Розділимо список, що відображає накопичувальні частки, на три групи (табл.3.2):

X – В цю групу увійшла 1 позиція продукції. Коефіцієнт якої складає від 0 до 10%

Y – Значення коефіцієнта від 10 до 25%. В цю групу увійшли 26 позицій продукції.

Z – інші 3 товари, коефіцієнт яких вище 25 %.

Таблиця 3.4 - Загальна характеристика XYZ- розподілу товарів підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча»

XYZ група	Частка продаж	Кількість товарних груп			Обсяг продаж		
		Всього, шт	Частка, %	Накопичувальний підсумок, %	Всього, грн	Частка, %	Накопичувальний підсумок, %
X	<10	1	3%	3%	12 530 080,00	50	50
Y	<25	26	87%	90%	150 892 653,95	30	80
Z	>25	3	10%	100%	8 693 988,61	20	100
Всього		30			172 116 722,56		

Отже, підсумками проведеного XYZ - аналізу продукції, що закупляється на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча» є такі дані:

До групи X увійшли товари, що користуються стабільним попитом та мають високу точність прогнозування – таким виявився 1 товар. Для групи Y (26 позицій) характерні нерегулярні замовлення, є складності з прогнозуванням. У групі Z (3 позиції) попит практично непередбачуваний, точність прогнозування низька.

Результатом спільного проведення аналізу ABC і XYZ є матриця, яка складається з дев'яти різних класів.

Виконаємо поєднання ABC и XYZ-аналізів продукції, що накуповується на підприємство ПАТ «ММК ім. Ілліча» засобами Excel:

1. Беремо результати ABC – аналіза (табл. 3.1) та XYZ – аналізу (табл. 3.3).

2. Складаємо сумісну таблицю. В результаті об'єднання двох матриць, отримуємо дані щодо попиту та ризиковості товарних груп підприємства (табл.3.5).

Таблиця 3.5 - Зведена матриця ABC - XYZ аналізу розподілу товарів підприємства «ММК ім. Ілліча»

	A	B	C	Всього
X	12 530 080,00	0	0	12 530 080,00
	3. Плити металеві 10+5			1
Y	73 564 974,30	52 268 316,15	25 059 363,50	150 892 653,95
	1. Футерівка SWIP 2. Плита ХАРДОКС 4. Плити металеві 8+5 5. Плити металеві 6+5 6. Шпунт Ларсена	7. Лист горячекатаний 8. Чугун 9. Брухт Молібдена 10. Листове залізо 11. Поковки сталеві 12. Дріт зварювальний OK Tubrodur ESAB 13. Лист оцинкований 14. Труба 10х17н13м2т 15. Труби профільні	16. Круг нержавіючий 17. Кулі сталеві що мелють 18. Круглий сортовий металопрокат Р6М5 19. Зварювальний дріт СВ-08Г2С 21. Металопрокат 12Х18Н10Т 24. Арматура А3 25. Балка двутавр 26. Швеллер 27. Куточок 28. Дріт порошковий ПП НГМ 29. Дріт ВР-27 30. Болгарка DEWALT	26
Z	0	0	8 693 988,61	8 693 988,61
			20. Наплавлюваний дріт 12Х18Н10Т-ТС 22. Лист чорний 23. Шестигранник	3
				172 116 722,56
	6	9	15	30

Згідно зведеної матриці ABC - XYZ аналізу розподілу товарів підприємства «ММК ім. Ілліча» можна зазначити:

До групи ХА – належить товар, що має високу споживчу вартість та ступінь надійності прогнозу споживання, а також необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Витрати товару цієї групи стабільні і добре прогнозуються [51].

ХВ – також необхідно забезпечити постійну наявність товару, витрати товару цієї групи стабільні і добре прогнозуються [53]. Але споживча вартість менша, ніж у товарів групи ХА.

ХС – мають низьку споживчу вартість. Потрібно використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і знизити страховий товарний запас [53].

УА – товари цієї групи мають високу споживчу вартість, але середній ступінь надійності прогнозування [51]. При високому товарообігу мають недостатню стабільність витрати, і, як наслідок, для того щоб забезпечити постійну наявність, потрібно збільшити страховий запас [53].

УВ – мають середній ступінь надійності прогнозу споживання та середню споживчу вартість. При високому товарообігу мають недостатню стабільність витрати [51].

УС – продукції цієї групи мають низьку споживчу вартість та середній ступінь надійності прогнозу споживання. Необхідно перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з наявних у компанії фінансових можливостей [53].

ЗА – потрібно перевести частину товарів на систему замовлень з постійною сумою (обсягом) замовлення, обрати постачальників, розташованих близько до складу, тим самим знизивши суму страхового товарного запасу, підвищити періодичність контролю. Такі товари мають високу споживчу вартість, але низький ступінь надійності прогнозу споживання [53].

ЗВ – це товари із середньою споживчою вартістю та низьким ступенем надійності прогнозування [51]. Для цієї групи необхідно перевести частину товарів на систему замовлень з постійною сумою (обсягом) замовлення, забезпечити за частиною товарів частіші поставки, обрати постачальників, розташованих близько до складу, тим самим знизивши суму страхового товарного запасу, підвищити періодичність контролю, доручити роботу з даною групою товарів найдосвідченішому менеджеру компанії [53].

ЗС – така група товарів має низьку споживчу вартість та ступінь надійності прогнозування. Частину цих товарів можна безболісно виводити з асортименту, а іншу частину потрібно регулярно контролювати [53].

На підставі отриманих результатів ABC-XYZ-аналізу ефективним є визначення інтегрованої стратегії управління запасами для кожної групи товарів. Основою для розроблення вибіркової управлінської стратегії виступає розуміння того факту, що різні групи товарів мають різні за значенням у досягненні загальних цілей компанії [51].

Поєднання ABC и XYZ - аналізу допомагає керувати товарними ресурсами. Цей інструмент допоможе коригувати асортименту політику, підвищуючи частку потребуючих товарів. Здійснений аналіз універсальний та може бути застосований в розрізі будь – яких об'єктів бізнесу [37]. За його допомогою можна підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча», виявити ключові товарні позиції та причини, що впливають на кількість товарів на складі. До того ж це дає змогу провести перерозподіл зусиль складського персоналу, що зайнятий прийманням поставок, збутом та забезпеченням безперебійності перебігу складських процесів залежно від їх кваліфікації та досвіду роботи [2].

Висновки до розділу. Для підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча» розроблено таку методику формування стратегії управління закупівельною діяльністю, яка базується на логістичній категорійній стратегії підприємства та дозволяє проводити аналіз закупівлі та потреб в необхідних матеріалах. Також – проводити аналіз ефективності істрментів, що використовуються, виконувати розробку логістичних та управлінських рішень, які впливають на ефективність логістичних витрат [].

Важливе місце в управлінні системою постачання приділяється вибору та оцінці перспективного та «якісного» постачальника та методам аналітичної оптимізації запасів на основі ABC – XYZ – аналізу. Розглянуті методи до формування ефективної стратегії системи постачання дозволяють примати відповідні управлінські логістичні рішення щодо раціонального використання управління запасами та виробничими потужностями, спрямувати управлінську активність у сферу підвищеної економічної ефективності.

ВИСНОВКИ

З огляду на жорстку конкуренцію підприємств з метою зниження собівартості виробництва в процесі забезпечення їх необхідними товарними ресурсами та отримання конкурентних переваг з'являється необхідність розробки стратегії закупівельної діяльності. На сьогодні більшість підприємств металургійної галузі використовують традиційні методи закупівель, тим самим не приділяють уваги розширеним можливостям оптимізації в даному напрямку.

Тож основною метою випускної роботи є дослідження та розробка стратегії управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки, що дозволить

Відповідно до поставленої мети дослідження, були вирішені наступні задачі:

Розглянуті основні підходи до визначення закупівельної діяльності. Для вирішення цієї задачі було проаналізовано роботи І. Бажина [1], Л. Балабанової [2], А. Гаджинського [4], А. Германчук [2], Є. Крикавського [24], Р. Ларіної, О. Музики [14], В. Ніколайчука [32] та інших авторів.

Під управлінням закупівельною діяльністю розуміють управління матеріальними потоками через певний комплекс операцій, які впливають на постачання підприємства, напівфабрикатів та готової продукції на підприємстві по підрозділам і між ними.

Метою закупівельної діяльності є задоволення потреб виробництва у постачанні матеріалів, робіт та послуг із максимально можливою економічною ефективністю.

На основі проаналізованих визначень термінів «закупівельна діяльність» запропоновано авторське визначення терміну «закупівельна діяльність організації».

Закупівельна діяльність організації - це процес управління, метою якого являється отримання товарів, робіт та послуг, які було заплановано, в зазначені

терміни, належної якості, в необхідній кількості з мінімальними витратами та максимальним економічним ефектом.

Перелік процедур закупівельної діяльності включає в себе аналіз потреб; визначення і оцінку вимог до матеріальних ресурсів, що закуповуються; дослідження ринку; вибір постачальників; здійснення закупівельного процесу; контроль постачання; координація та взаємозв'язок функції постачання з іншими підрозділами компанії [6].

У другій практичній частині роботи було проведено дослідження стратегічного управління закупівельної діяльності на прикладі підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча».

Проаналізувавши систему постачання на підприємстві, було зосереджено увагу на виборі постачальників за допомогою методу рейтингових оцінок. На основі даного дослідження було встановлено, що застосовані методи досить поверхневі та в подальшому потребують удосконалення.

Далі проведено оцінку ефективності закупівельної діяльності організації на основі ряду таких важливих показників за якими здійснюється ефективність роботи відділу закупівель:

1. Кількість отриманих та обслугованих заявок.
 2. Доля закупівель, здійснених вчасно.
 3. Економія коштів.
 4. Пошук нових потенціальних профільних постачальників продукції [31].
- контроль закупівельної діяльності: час, ціни, надійність постачальників.

Порівнюючи основні показники господарської діяльності за 2016 р. і 2017 р. , було виявлено, що по всім показникам закупівельна діяльність ефективна.

У третьому розділі були розроблені рекомендації та стратегії щодо удосконалення системи постачання та управління закупівельною діяльністю на підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча», а саме:

У якості ефективного інструменту вибору постачальника для ПАТ «ММК ім. Ілліча» можна використати систему передкваліфікації постачальників та зафіксувати це у Політиці « Про закупівлю. Система індикаторів ефективності

процесу закупівлі», що діє на підприємстві. Задача передкваліфікації – це формування переліку «якісних» постачальників та мінімізація ризиків підприємства.

Система передкваліфікації – це відмінний інструмент у виборі постачальника, який можна розподілити на дві частини:

1. Камеральна перевірка. Основна задача – оцінити «якість» потенційного партнера. Важливо безпосередньо робити запит на інформацію у попередніх і потенційних споживачів продукції потенційного споживача, а не користуватися завідомо позитивними рекомендаціями, що розміщують на сайтах компаній.

2. Натурна перевірка – це огляд зразків, продукції, що постачається або відвідування об'єктів, якщо це стосується про роботи чи послуги. Основна задача – оцінити якість робіт, товарів чи послуг.

Постачальники повинні проходити попередню кваліфікацію по кожній із категорій закупівель, в рамках якої він претендує виконати постачання.

У ході проведення процедури передкваліфікації, повинна здійснюватися перевірка пакету реєстраційних, уставних, фінансових, дозвільних, сертифікаційних документів, представницьких документів, що визначають статус постачальника відносно пропонованої номенклатури МТР та фактичного виробника, та інші документи, які в комплексі характеризують достатність можливостей постачальника.

При проведенні процедури по вибору постачальника, Тендерний відділ вправі визначити додаткові критерії предкваліфікації, які будуть діяти тільки для певного лоту, але обов'язково які не повинні протистояти категорійним стратегіям підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча» та регламенту служби закупівель.

По наданню менеджеру відділу закупівель Тендерний відділ визначає бажаних постачальників із числа тих, які мають позитивну історію роботи.

Наступною рекомендацією по удосконаленню системи постачання є впровадження у тендерний відділ окрему посаду, що буде спеціалізуватися саме на виборі, оцінці постачальників та предкваліфікації постачальників. Така

особа повинна відповідати переліку компетенцій, що необхідні для повноцінних перевірок. Зосередженість на одній справі, завжди дає кращий результат. «Намагатися зробити все одразу – значить нічого не зробити», - зазначає Георг Крістоф Ліхтенберг [8].

Практична реалізація запропонованих стратегій призведуть до більшої економічної ефективності закупівельної діяльності, отримання інтегруючого ефекту, який позначиться на поліпшенні матеріально-технічного постачання, а значить позитивно відобразиться на фінансовому результаті, що є однією з головних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аникин Б. А. Логистика / Б.А. Аникин— М.: ЦИФРА, 1997. — 233 с.
2. Альбеков А. У. Логистика коммерции / А.У. Альбеков, В. П. Федько, О. А. Митько - Ростов на Дону: Феникс, 2001. — 354 с.
3. Бланк И.А., Торговый менеджмент. Учебное пособие / И.А. Бланк. - М.: Инфра-М, 2006. 780 с.
4. Гаджинский А.М. Логістика: Підручник для вищих навчальних закладів за напрямом підготовки Економіка /А.М. Гаджинский.- Москва: Дашков і Кє, 2011. - 481 с.
5. Ганджинский А. М. Основы логистики / А.М. Ганджинский — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1996. — 127 с.
6. Герасимов, Б.І. Основы логістики / Б.І. Герасимов, В.В. Жаріков, В.Д. Жаріков.- М .: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
7. Гетьманова А. Д. Логика / А.Д. Гетьманова. - М.: ВЛАДОС, 1995. - 303 с.
8. Глогусь О. Логістика: Навч. Посібник / О. Глогусь — Тернопіль: Економічна думка 1998.—166 с.
9. Голиков Е. А. Маркетинг и логистика / Е.А. Голиков. — М.: Издательский дом «Данников и компания», 1999. — 268 с.
10. Голиков Е.А. Основы логистики и бизнес логистики / Е.А. Голиков. — М.: РЭА, 1993. — 113 с.
11. Гордон М. П. Как осуществитъ экономическую доставку отечественному и зарубежному покупателю / М.П. Гордон, Е.М. Тишкин, Н.С. Усаков — М.: Транспорт, 1993. — 207 с.
12. Гордон М. П. Логистика товародвижения./ М.П. Гордон, С.Б. Карнаухов — М.: изд-во ЗАО «Центр экономики и маркетинга», 1999. — 264 с.
13. Гордон М. П. Функции и развитие логистики в сфере товарообращения / М.П. Гордон. - Риск, 1993. — № 4.

14. Давыдов В. С. Эффективность транспортно-технологических систем перевозок грузов речным транспортом и методы их обоснования : автореф. дис.канд. эконом. наук: 08.00.05 / В. С. Давыдов. - М., 1991. - 23 с.
15. Дегтяренко В. Н. Основы логистики и маркетинга / В.Н. Дегтяренко. — Ростов на Дону: Государственная академия строительства, 1992. — 222 с.
16. Еловой И.А. Оценка конкурентоспособности логистических транспортно-технологических систем / И. А. Еловой. - Гомель : УО «БелГУТ», 2005. - 43 с.
17. Залманова М.Е. Закупочная и распределительная логистика: Учеб. Пособие / М.Е. Залманова. — Саратов: Саратовский государственный технический университет, 1992. — 137 с.
18. Залманова М. Е. Сбытовая логистика: Учеб. Пособие по курсу «Логистика»/ М.Е. Залманова. — Саратов: Саратовский государственный технический университет, 1993. — 117 с.
19. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник / А.Г. Кальченко. — К.: КНЕУ, 2004. — 284 с.
20. Кириллова Е.В. Транспортно-технологические и логистические системы: дискуссионные вопросы терминологии и исторические аспекты развития теории и практики / Е.В. Кириллова . - Одеса : ОНМУ, 2011. - Вип. 18. - С. 134-153. – (Методи та засоби управління розвитком транспортних систем: зб. наук. пр.).
21. Кирина М. В. Коммерческая логистика / М.В. Кирина. — М.: Изд-во ЗАО «Центр экономики и маркетинга», 2001. — 264 с.
22. Кислий В.М. Логістика : теорія та практика / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Соляник : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
23. Корсаков А.А. Логистика. Учебное пособие / А.А. Корсаков - М.: МФПА, 2008. 37с
24. Крикавський Є. М. Логістика підприємства / Є.М. Крикавський. — Львів: Львівська політехніка, 1996. — 378 с.

25. Курганов В.М. Логістика. Управління автомобільними перевезеннями. Практичний досвід / В.М. Курганов. - М.: Книжковий світ, 2010. - 448 с.

26. Курганов В.М. Логістика. Транспорт і склад в ланцюзі постачань товарів: навчально-практичний посібник: для студентів вищих навчальних закладів / В.М. Курганов.- Москва: Книжковий світ, 2009. - 512 с.

27. Ляшенко Н.И. О взаимосвязи транспортной и логистической систем / Н. И. Ляшенко. - Одесса: Черноморье, 2006. - Т. 1. - С. 53-57. – (Современные направления теоретических и прикладных исследований : сб. научн. тр. по матер. Междун. научно-практ. конф.).

28. Моїсєєва, Н.К. Економічні основи логістики: підручник за фахом 080506 Логістика та управління ланцюгами поставок / Н.К. Моїсєєва.- Москва: Инфра-М, 2010. - 527 с.

29. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика / Ю.М. Неруш. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 374 с.

30. Неруш Ю.М. Логистика. Учебник / Ю.М. Неруш. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 520с.

31. Неруш, Ю.М. Практикум по логистике: учеб. пособие/ Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 304с.

32. Ніколайчук В.Є. Логістичний менеджмент: підручник / В.Є. Ніколайчук.- Москва: Дашков і Кє, 2012. - 978 с.

33. Николайчук В. Е. Основы логистики / В.Е. Николайчук. — Донецк.: КНТИС, 1999. — 320 с.

34. Николайчук В. Е. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция) / В.Е. Николайчук, В.Г. Кузнецов. — Донецк: КНТИС, 1999. — 205 с.

35. Окландер М. А. Маркетинг и логистика в предпринимательстве / М.А. Окландер. — Одесса: АПИТИЭН, 1996. — 325 с.

36. Окландер М. А. Промислова логістика: Навч. Посібник / М.А. Окландер, О.П. Хромов. — К.: ЦНЛ, 2004. — 222 с.

37. Палагін Ю.І. Логістика - планування і управління матеріальними потоками: Навчальний посібник / Ю.І. Палагін.- СПб .: Політехніка, 2012. - 286 с .: ил.

38. Плоткин В. К. Управление материальными ресурсами: очерк по коммерческой логистике / В.К. Плоткин. — Л.: Изд-во Ленингр. фин. экон. ин-та, 1991. — 83 с.

39. Райхард Юнеман. Материальные потоки в логистике / Ю. Райхард. — Берлин: Шкрингер, 1989. — 209 с.

40. Родников А. М. Логистика: Терминологический словарь / А.М. Родников. — М.: Экономика, 1995. — 346 с.

41. Сергеев В. М. Логистика в бизнесе / В.М. Сергеев. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 396 с.

42. Сивохина Н. М. Логистика / Н.М. Сивохина, В.Б. Родников, Н.Я. Горбунов. — М.: ООО «Издательство АСТ» ЗАО «РНК Русанова», 2002. — 420 с.

43. Степанов В.І. Логістика: підручник для вищих навчальних закладів за напрямом підготовки Економіка та економічних спеціальностей / В.І. Степанов.- Москва: Проспект, 2010. - 487 с.

Н.А. Сафронов .- М.: Магистр, 2009. 256 с.

44. Степанов В.И. Логистика в товароведении: Учебник / В.И. Степанов. - М.: издат. центр «Академия». 2007. 272с.

45. Смехов А. А. Логистика / А.А Смехов. — М: Знание, 1990. — 239 с.

46. Чечевицына Л.Н., Экономика фирмы: Учебное пособие для студентов вузов / Л.Н. Чечевицына, И.Н.Чуев. - Ростов н/Д: Феникс, 2006. 400 с.

47. Швандара В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 670 с.

48. Підручники для студентів онлайн (info{at}stud.com.ua) © 2015 – 2019.
[Електронний ресурс]. — Режим доступу:
https://stud.com.ua/14279/logistika/upravlinnya_zakupivlyami

49. Сайт компанії ЧАО «ММК ИМ. ИЛЬИЧА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ru>

50. Статусы, цитаты, афоризмы и пословицы. Раздел «Цитаты Георга Лихтенберга» © 2011-2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://millionstatusov.ru/aut/lihtenberg.html>

51. Собчишин В. М. ст. викладач кафедри фінансів і кредиту, Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава. Ефективна економіка № 9, 2013. Стаття: закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308>

52. Бібліотека електронних навчальних посібників Луцького НТУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/mbf/auto/2014/1>

53. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua.

54. The Most Valued Procurement. Лучший информационно-консультационный портал о закупках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mv-procurement.com/upravlenie-sluzhboy-zakupok/strategii-zakupok>

55. «NAUKA- RASTUDENT.RU» Электронный научно-практический журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/LEGION/Downloads/Sysolyatin%20Alexey%20Vitalievich_Evaluation%20of%20the%20effectiveness%20of%20procurement%20activities.pdf