

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

«Маркетинг та логістика»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему **УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ФЕУз-219М

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) «Організація
торгівлі та комерційна логістика»

Канівець О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколова Ю.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Кодолов О.О.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Фак. факультет ЕІТ, ФЕУ
Маркетинг та логістика
вищої освіти магістр
Тематика Отб. Підприємство, торгівля та біржова діяльність.
(код і найменування)
Програма (спеціалізація) Організація торгівлі та комерційної логістики.
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу та логістики
« 11 » грудня 2020 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Прізвище, ім'я, по батькові Жанівець Олена Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
Тема проекту (роботи) Удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства
Автор проекту (роботи) Соколова Ю.О. к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
Прийнятий наказом закладу вищої освіти від « 12 » грудня 2020 року № 254
Термін подання студентом проекту (роботи) 14.12.2020.
Відні дані до проекту (роботи) З метою розробки заходів за вдосконалення закупівельної діяльності КПНВК «Тесра» використано наукову літературу, монографії, статті з питань організації удосконалення закупівельної діяльності, внутрішнього контролю підприємства, енергетичної мережі підприємства.
Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розв'язати) Розділ 1 Теоретичні основи закупівельної діяльності промислового підприємства. Розділ 2 Аналіз поточного стану закупівельної діяльності КПНВК «Тесра». Розділ 3 Рекомендації щодо удосконалення закупівельної діяльності КПНВК «Тесра». Розділ 4 Охорона праці та безпека надзвичайних ситуацій.
Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 17 рис., 13 таблиць

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийня виконав завдань
1-3	Соколова Ю.О. доцент кафедри маркетингу та логістики	15.06.2020	14.12.2020
4	Журавель С.Н. старший викладач кафедри охорони праці		
5	Нормоконтролер Козьмова Т.В. старший викладач кафедри маркетингу та логістики	15.06.2020	11.12.20

7. Дата видачі завдання « 25 » 06 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Прим
1	Вибір теми	18.06.20-23.06.20	
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	24.06.20	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	25.06.20	
4	Видача завдання до дипломної роботи	25.06.20	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	25.06.20-05.07.20	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	01.09.20-18.09.20	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	21.09.20-09.10.20	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	12.10.20-06.11.20	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	09.11.20-27.11.20	
10	Попередній захист дипломної роботи	12.11.20	
11	Написання IV розділу та представлення його на кафедрі ОПіНС в друкованому вигляді	30.11.20-04.12.20	
12	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	07.12.20-11.12.20	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	14.12.20	
14	Захист дипломної роботи перед ЕК	16.12.20	

Студент(ка)

Н.С.Коваленко (підпис) *Наківченко* (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

М.М.М. (підпис) *Соколова* (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства»: 115 с., 17 рис., 13 табл., 52 джерела, 2 додатки.

Об'єкт дослідження – процес організації та удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання організації та удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства.

Мета дипломної роботи – розробка заходів з удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра».

Методи дослідження: аналіз та синтез, стратегічний аналіз (SWOT, SNW, PEST), бенчмаркінг та SCOR, графічні, табличні.

Результати та їх новизна. В роботі проаналізовано підходи до закупівельної діяльності підприємства на основі чого запропоновано власні модель процесу закупівлі під впливом «ринкових сил» та алгоритм удосконалення процесу закупівельної діяльності промислового підприємства. На основі запропонованої методики досліджено передумови та запропоновано заходи удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра».

Основні положення роботи. В роботі проаналізовано теоретичні основи закупівельної діяльності промислового підприємства, що включають підходи, визначення сутності термінів, методики та інструментарію аналізу. Досліджено стан зовнішнього середовища та його вплив на закупівельну діяльність підприємства, а також внутрішній потенціал підприємства, дано оцінку стану закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» за методикою SCOR. Запропоновано організаційні, економічні та логістичні заходи удосконалення закупівельної діяльності підприємства.

Ключові слова: ВИТРАТИ, ДЕРЖАВНІ ЗАКУПІВЛІ, ЗАКУПІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ, ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД, МЕТОД, ПЕРЕВАГА, СЕРЕДОВИЩЕ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Визначення змісту категорії «закупівельна діяльність підприємства».....	8
1.2 Методичні питання реалізації закупівельної діяльності підприємства	20
1.3 Інструменти удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП НВК «ІСКРА».....	39
2.1 Характеристика закупівельної діяльності КП НВК «Іскра»	39
2.2 Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на закупівельну діяльність КП НВК «Іскра»	50
2.3 Оцінка стану закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» на основі моделі SCOR та методики бенчмаркінгу	61
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП НВК «ІСКРА»	68
3.1 Розробка заходів з удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра».....	68
3.2 Впровадження автоматизованих систем управління закупівельною діяльністю КП НВК «Іскра»	80
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	89
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
Додатки	113
Додаток А. Організаційна структура КП НВК «Іскра».....	114
Додаток Б. Система автоматизації закупівельної діяльності APS MART	115

ВСТУП

Закупівельна діяльність підприємства досить складний, комплексний та багатоаспектний процес, який здійснює значний вплив на ефективність діяльності підприємства та його результативність. Закупівлі пов'язані із логістичними та загальними витратами, собівартістю продукції, термінами її випуску, вчасним виконанням замовлень споживачів, а відповідно їх рівнем задоволеності та конкурентоспроможністю підприємства і його продукції на ринку. Водночас закупівельна є частиною більш вагомої складової в діяльності будь-якого підприємства – ланцюга постачань, і від неї залежить ефективність не лише виробництва, але й рівень задоволеності продукцією підприємства кінцевого споживача. Тому питання ефективної організації закупівельної діяльності підприємства, її удосконалення та змін в умовах високо конкурентного середовища є дуже актуальними.

Особливо актуальними питання удосконалення закупівельної діяльності є для підприємств, що знаходяться у державній власності, оскільки їх діяльність суворо регламентована та підпорядковується законодавству. Разом з тим сучасні умови господарювання вимагають від підприємств гнучкості за усіма функціями, в тому числі і закупівельною, яку державним підприємствам отримати не просто.

Об'єктом дослідження в роботі є процес організації та удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання організації та удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства.

Метою роботи є розробка заходів з удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра».

Для досягнення мети в роботі поставлено завдання:

- дати визначення змісту категорії «закупівельна діяльність»;

- розглянути методичні питання реалізації закупівельної діяльності підприємства;
- визначити інструментарій удосконалення закупівельної діяльності підприємства;
- дати характеристику закупівельної діяльності КП НВК «Іскра»;
- проаналізувати вплив чинників зовнішнього середовища на закупівельну діяльність КП НВК «Іскра»;
- здійснити оцінку стану закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» на основі моделі SCOR та методики бенчмаркінгу;
- розробити заходи з удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра»;
- обґрунтувати необхідність впровадження автоматизованих систем управління закупівельною діяльністю КП НВК «Іскра»;
- розглянути питання охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Для вирішення поставлених завдань в роботі використано методи аналізу та синтезу; методи стратегічного аналізу (SWOT, SNW, PEST) для оцінки впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на можливості удосконалення закупівельної діяльності підприємства; методи бенчмаркінгу та SCOR для оцінки поточного стану закупівельної діяльності підприємства; графічні та табличні методи для відображення результатів аналізу.

Наукова новизна роботи полягає у розробці власного алгоритму удосконалення закупівельної діяльності підприємства з урахуванням впливу ринкових сил.

Інформаційними джерелами в роботі є монографії та наукові статті присвячені питанням закупівельної діяльності та її удосконалення, сайти здійснення публічних закупівель та їх контролю, внутрішня звітність підприємства, джерела мережі Internet.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення змісту категорії «закупівельна діяльність підприємства»

В ефективній діяльності та конкурентоздатності сучасних підприємств значну роль відіграє закупівельна діяльність, яка не лише пов'язана з функціональними видами діяльності на підприємстві, які утворюють ланцюг вартості, але й є сполучником із зовнішнім оточенням, зокрема, із постачальниками. Забезпечуючи зв'язок із постачальниками закупівельна діяльність дає підприємству необхідні виробничі ресурси, сприяє зниженню витрат, а також дозволяє створювати додаткову ціну для споживачів у ланцюгах постачань. Закупівельна діяльність спрямована на отримання необхідної за якістю і кількістю сировини, матеріалів, товарів і послуг в потрібний час, в потрібному місці, від надійного постачальника і за вигідною ціною. Для вибудовування грамотної політики взаємодії з ринковими контрагентами підприємці будь-якого рівня повинні бути компетентними у всіх аспектах і питаннях управління закупівельною діяльністю, оскільки вона сприяє формуванню конкурентних переваг та завоюванню ринкових позицій.

О.В. Безсмертна, О.О. Мороз, Т.М. Білоконь, І.В. Шварц визначають закупівельну діяльність підприємства як «процес, який виконується організаційною одиницею, яка в ролі функції або ланки інтегрованого ланцюга постачань відповідає за: отримання матеріалів відповідної якості, у потрібній кількості, у належний час і за потрібною, управління постачальниками – тим самим докладаючи свого внеску до конкурентної переваги підприємства та до реалізації корпоративної стратегії» [10, с. 59].

У сучасній науковій літературі, присвяченій питанням управління закупівельною діяльністю та логістикою постачань, при визначенні діяльності по забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами

застосовують такі терміни: «закупівля», «закупівельна діяльність», «постачання», «управління постачанням», «поставка», «управління ланцюгами постачань», «відповідальне управління ланцюгами постачань» та багато інших. Проведений аналіз наукової літератури [6-11, 13-15, 19, 23, 26, 28, 29, 39] дозволяє зробити висновок, що єдиної думки стосовно визначення приведених вище термінів в науковому співтоваристві не існує.

У деяких джерелах слово «закупівля» означає разову операцію, націлену на придбання необхідного в даний момент сировини і матеріалів, і описує безпосередньо процес покупки:

- усвідомлення її необхідності;
- пошук і вибір постачальника;
- переговори за ціною;
- визначення умов, пов'язаних з постачанням товару.

«Постачання», як вважають більшість фахівців, – термін більш місткий ніж «закупівля» або «управління закупівлями», і включає в себе закупівлю, складування, транспортування, оприбуткування товару, внутрішню перевірку, розподіл придбаної продукції між структурними підрозділами підприємства і збереження товару.

Категорія «управління постачанням», або «управління ланцюгом постачання», часто вживається стосовно діяльності з розвитку співпраці з кращими постачальниками, тісно пов'язаними зі своїми замовниками, і по створенню міцних партнерських союзів.

Більшість іноземних дослідників питань управління закупівельною діяльністю підприємств вважають, що всі приведені терміни застарілі і слід використовувати термін «поставка», який включає до себе всі вищевикладені положення і пов'язаний з плануванням, організацією, контролем руху матеріальних потоків і з управлінням ним в процесі забезпечення підприємства необхідними ресурсами для здійснення його комерційної діяльності [39, с. 6].

В наукових дослідженнях І.В. Неурова наведено систематизацію етапів розвитку закупівельної діяльності від звичайної транзакції до закупівель у ланцюгу поставок [28]. Узагальнений перелік етапів наведено на рисунку 1.1.

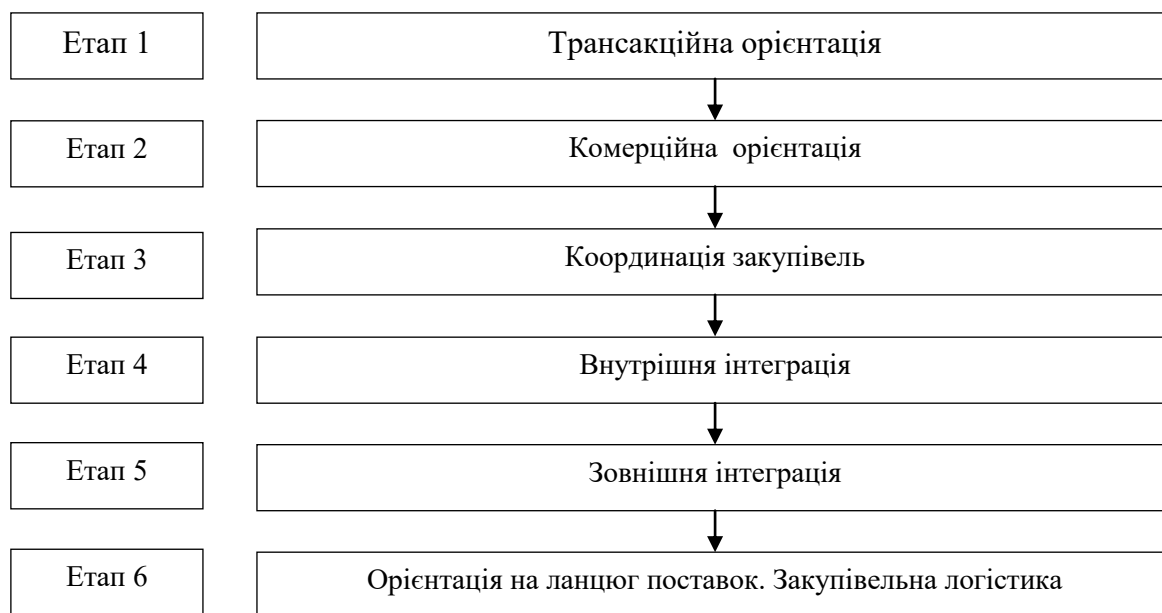


Рис. 1.1. Етапи розвитку закупівельної діяльності підприємства [доопрацьовано автором на основі [28]]

Етап 1 – трансакційна орієнтація. Основним завданням закупівельної діяльності на цьому етапі - є дотримання підприємством правила 7R: необхідна кількість ресурсів за найбільш вигідною ціною у відповідний термін, необхідної якості, у відповідній кількості, у необхідне місце з метою гарантування операційної неперервності підприємства. Закупівельна діяльність носить пасивний характер, тобто активність відбуваються лише в момент отримання заявки від внутрішнього клієнта (найчастіше виробництва). Закупівельна діяльність виконує функцію забезпечення виробництва і логістики і не розглядається як самостійна сфера діяльності, як результат не підлягає плануванню. При цьому підприємство має багато постачальників для диверсифікації ризиків, а відносини з постачальниками носять короткостроковий характер разових угод.

Етап 2 – комерційна орієнтація. На цьому етапі закупівельна діяльність починає орієнтуватися на показники економії та оптимізації витрат виробництва. Відділи закупівель стають окремим ланцюгом організаційної структури та набувають ваги на підприємстві, приймають участь у розробці стратегії. Зростає роль виконавців, на яких покладається завдання вибудовування довгострокових відносин із постачальниками з метою зниження закупівельних цін.

Етап 3 – координація закупівель. На цьому етапі відбувається посилення централізації закупівельної діяльності, чітко визначаються межі відповідальності, функціональні права та обов'язки; підприємства можуть розробляти та імплементувати корпоративні стандарти закупівельної діяльності; закупівельна діяльність стає складнішою та більш витратною, особливо з точки зору організації праці персоналу відділу закупівель, а також змушує до застосування інформаційних інструментів; увага приділяється питанням розвитку людського капіталу в закупівельній діяльності.

Етап 4 – внутрішня інтеграція. Цей етап характеризується посиленням процесів інтеграції всіх функцій підприємства, розробкою комплементарних заходів, ускладненням процесу закупівельної діяльності. На підприємстві розуміють роль та значення закупівельної діяльності у формуванні конкурентоспроможності виробництва та реалізації продукції, обслуговуванні клієнтів, довгострокової життєздатності підприємства. Організаційна структура відділу закупівель починає формуватися по принципу матричних структур або проектних груп, в яких беруть участь не лише фахівці відділу, але й представники інших департаментів підприємства, зокрема виробничого, збутового, маркетингового, стратегічного тощо.

Етап 5 – зовнішня інтеграція. Закупівельна діяльність на цьому етапі орієнтована на формування партнерських відносин з постачальниками, особливо такими, що є критичними для підприємства. Завдання закупівельної діяльності – забезпечення ефективного функціонування і максимізації доданої вартості в ланцюгу поставок. Відбувається істотна зміна у відношенні до

постачальників, які розглядаються як стратегічні активи, які забезпечують стратегічну стійкість, дозволяють досягти ефекту масштабу, мінімізувати витрати, отримати додатковий дохід. Посилити рівень інтеграції підприємства та постачальника дозволяють сучасні технології, системи автоматизації діяльності, електронні торговельні майданчики та інші інструменти та технології мережі Інтернет. Змінюється підхід до формування взаємовідносин із постачальниками, який все більше орієнтується на довгостроковий характер з метою уникнення постачальницьких ризиків, мінімізації логістичних витрат та максимізації прибутку. Підвищуються та розширюються вимоги до компетенцій фахівців із закупівельної діяльності, серед яких з'являються – володіння знаннями щодо витрат на управління запасами, логістичних витрат, відповідального управління ланцюгами постачань, робота в команді.

Етап 6 – орієнтація на ланцюг вартості. Шостий етап передбачає інтегрування закупівельної діяльності з логістикою, в результаті чого з'являється закупівельна логістика.

Закупівельна логістика визначається як управління матеріальними потоками підприємства в процесі забезпечення його необхідними матеріально-технічними ресурсами [6, 14, 23], або як управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності [7].

Аналіз вітчизняних підприємств та організаційної структури відділів матеріально-технічного постачання свідчить, що для більшості з них досі характерними є процеси внутрішньої інтеграції закупівельної діяльності. Нажаль далі, тобто на етап побудови партнерських відносин з постачальниками, українські підприємства, особливо підприємства з державною формою власності, у розвитку закупівельної діяльності, не зміщуються.

Функціями закупівельної логістики є процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання у взаємодії з транспортною,

складською логістикою та логістикою запасів. Проведене дослідження дозволило виявити різницю між традиційним та логістичним підходами до закупівельної діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Традиційний та логістичний підходи до закупівельної діяльності підприємства*

Ознака	Підхід до організації закупівельної діяльності	
	Традиційний	Логістичний
Управління ланцюгами постачань	Скорочення витрат на окремі складові, наприклад ціни покупки	Скорочення загальних витрат
Джерела товарно-матеріальних ресурсів	Власне виробництво	Вибір джерела постачання за принципом мінімізації витрат у ланцюгах постачання
Розмір партії закупівлі	Визначається в залежності від ситуації	Оптимальне замовлення, мінімальні витрати
Розмір запасів	Максимальний	Мінімальний
Розмір складської інфраструктури	Широка	Мінімальна
Час, що витрачається на логістичні операції	Значний	Мінімальний
Відносини з постачальниками	Разові, ситуативні	Постійні, партнерські
Підхід до управління ланцюгами постачань	Економічний – мінімізація витрат підприємства та максимізація прибутку	Відповідальний, орієнтований на дотримання принципів холістичного маркетингу

*складено автором на основі [13, 25, 30, 37]

Так, метою управління закупівельною діяльністю при логістичному підході на відміну від традиційного, де мінімізується лише ціна товарно-матеріальних ресурсів, є скорочення загальних витрат управління ланцюгами постачань.

Логістичний підхід передбачає проведення аналізу переваг власного виробництва або закупівлі товарно-матеріальних ресурсів у сторонніх постачальників. При традиційному підході до закупівельної діяльності підприємство надає перевагу власному виробництву необхідних ресурсів.

При логістичному підході до організації закупівельної діяльності підприємства партії продукції закупаються на основі визначення оптимального розміру замовлення та мінімального розміру витрат.

Різняться також підходи до формування розміру запасів; розміри складських інфраструктури; час, який витрачається на укладання угод, здійснення логістичних операцій, пакування та інших складових закупівельної діяльності.

Але найбільш важливі відмінності між традиційним та логістичним підходами до закупівельної діяльності знаходяться у площині побудови відносин з постачальниками. По іншому за традиційний, логістичний підхід вирішує завдання доставки та зберігання товарно-матеріальних ресурсів, шляхом поділу завдань та відповідальності між покупцями та посередниками.

В дослідженнях Є.В. Крикавського показана важливість закупівельної діяльності на основі логістичного управління, яка на його думку містить різноманітні процеси від формулювання стратегії та планування потреби в товарно-матеріальних ресурсах, до виробництва продукції та відправки її споживачам. При цьому всі дії підприємства підпорядковуються єдиній меті – якнайкращого обслуговування клієнтів та досягнення найвищого рівня їх задоволеності діями підприємства [19].

Традиційний підхід до управління закупівельною діяльністю всебічно описаний в дослідженнях А.В. Бурсакова. Головним принципом, на якому ґрунтується закупівельна діяльність в традиційному підході – є організація зберігання запасів товарно-матеріальних ресурсів. Однак при цьому суттєво зростають витрати на їх зберігання, і це – є головним недоліком традиційного підходу [11]. Витрати на управління складською діяльністю науковець класифікує наступним чином [11, с. 22]:

- витрати на утримання складських приміщень;
- витрати, пов'язані з утриманням персоналу;
- транспортні витрати;
- витрати, безпосередньо, на зберігання запасів;

- альтернативні витрати.

Перевагою логістичного підходу до управління закупівельною діяльністю також є зменшення до мінімуму показників дефіциту матеріальних ресурсів завдяки точному визначенню потреби (розрахунку оптимального розміру замовлення), розрахунку оптимальних періодів здійснення поставки, розрахунку точного розміру страхових запасів.

В.М. Собчишин вважає, що використання логістичного підходу в управлінні закупівельною діяльністю матеріально-технічних ресурсів дозволяє:

- зменшити розмір складської інфраструктури та витрат на її утримання;
- звести до мінімуму ситуації, коли на складі немає необхідного виду ресурсу через затримки у постачаннях або невірні розрахунки потреби в ньому [37].

Підхід до організації закупівельної діяльності, що ґрунтується на відповідальному управлінні ланцюгами постачань передбачає управління екологічним, економічним і соціальним впливом та заохочення постачальників до впровадження практик відповідального управління впродовж всього життєвого циклу товарів і послуг [13, с. 6].

Сьогодні також можна зустріти підходи до управління закупівельною діяльністю не лише на основі логістичного підходу, а на його комбінації з маркетинговим. Такий підхід описано в дослідженнях Н.М. Павлішиної [30], де обґрунтовується важливість використання маркетингово-логістичного підходу, зокрема і в закупівельній діяльності, для конкурентоспроможності підприємства.

Світова практика ефективної організації закупівельної діяльності матеріально-технічних ресурсів передбачає використання логістичних посередників, до завдань яких входить здійснення таких операцій закупівельної діяльності як відбір, транспортування, зберігання та обробка партій матеріально-технічних ресурсів. Іншими словами відбувається аутсорсинг певних операцій закупівельної діяльності, що дозволяє знизити не лише витрати грошових та людських ресурсів підприємства, а й ресурсів часу.

На закупівельну діяльність підприємства впливають різноманітні чинники, зокрема: нестабільність терміну виконання замовлень, можливість здійснення експедиторського супроводження, сервіс і якість обслуговування, зручність розміщення замовлень, тривалість виконання замовлень, якість, надійність продукції, ціна продукції і інші фінансові умови, репутація продавця і його фінансовий стан.

Значний вплив на закупівельну діяльність можуть здійснювати ситуативні фактори: процеси, що відбуваються у макрооточенні підприємства, політична та економічна нестабільність, організаційна реорганізація, зміна форми власності, екологічне законодавство, зміни у потребах та запитах споживачів, їх купівельної спроможності [10, с. 60].

Визначаючи зміст категорії «закупівельна діяльність» доцільно розглянути види закупівельної діяльності. Загалом, види закупівельної діяльності можна поділити на торги та неторговельні процедури.

Торги – це закупівлі, які проводяться шляхом конкурсу або аукціону. за результатами торгів замовник повинен укласти угоду з учасником, який запропонував кращі умови.

До неторговельних відносяться всі інші неторговельні процедури, в тому числі запит цін, запит пропозицій, конкурентні переговори тощо. Неторговельна процедура може бути закінчена замовником без вибору переможця.

Закупівельні операції відбуваються у декілька етапів:

а) торгові процедури:

1) одноетапний конкурс – конкурентний торговий спосіб закупівлі, при якому переможцем визнається учасник закупівлі, який запропонував найкращі умови виконання договору у відповідності до критеріїв і порядку оцінки і співставлення замовлень, встановлені у конкурсній документації;

2) двоетапний конкурс – конкурентний торговий спосіб закупівлі, при якому на першому етапі замовник запитує в учасників закупівлі необхідні для уточнення конкурсної документації пропозиції, що стосуються технічних,

якісних та інших характеристик товарів (робіт, послуг). На другому етапі переможцем визнається учасник з числа допущених до другого етапу конкурсу, який запропонував кращі умови виконання договору у відповідності до критеріїв і порядку оцінки і співставлення замовлень, встановлених у конкурсній документації;

3) одноетапний аукціон – конкурентний торговий спосіб закупівлі, при якому переможцем визнається учасник закупівлі, який запропонував найнижчу ціну договору або, якщо під час проведення аукціону ціна договору знижена до нуля і аукціон проводиться на право укласти угоду, найбільш високу ціну договору;

4) двоетапний аукціон – конкурентний торговий спосіб закупівлі, при якому на першому етапі замовник запитує в учасників закупівлі необхідні для уточнення аукціонної документації пропозиції, що стосуються технічних, якісних та інших характеристик товарів, робіт чи послуг. На другому етапі переможцем визнається учасник закупівлі з числа допущених до другого етапу аукціону, який запропонував найнижчу ціну договору або, якщо при проведенні аукціону ціна договору знижена до нуля і аукціон проводиться на право укласти договір, найбільш високу ціну договору;

б) неторгові конкурентні процедури:

1) одноетапний запит пропозицій – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому замовник заздалегідь інформує невизначене коло постачальників про потребу в матеріально-технічних ресурсах, запрошує подавати пропозиції і може укласти договір з учасником закупівлі, пропозиція якого найбільш відповідає вимогам замовника;

2) двоетапний запит пропозицій – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому на першому етапі замовник залучає пропозиції постачальників, що стосуються технічних, якісних та інших характеристик матеріально-технічних ресурсів. На другому етапі замовник запрошує учасників закупівлі, допущених до другого етапу запиту пропозицій, подавати

пропозиції і може укласти договір з учасником закупівлі, пропозиція якого найбільш відповідає вимогам замовника;

3) одноетапний запит цін – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому замовник заздалегідь інформує невизначене коло постачальників про потребу в матеріально-технічних ресурсах, встановлює всі вимоги до неї та договірні умови, крім ціни, запрошує учасників закупівлі подавати цінові пропозиції і може укласти договір з учасником закупівлі, пропозиція якого має мінімальну ціну;

4) двоетапний запит цін – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому на першому етапі замовник залучає пропозиції постачальників що стосуються технічних, якісних та інших характеристик матеріально-технічних ресурсів. На другому етапі замовник встановлює всі вимоги і договірні умови, крім ціни, запрошує допущених до другого етапу запити цін учасників закупівлі подавати цінові пропозиції і може укласти договір з кваліфікованим учасником закупівлі, пропозиція якого має мінімальну ціну.

Конкурентні переговори – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому умови договору, що укладається за результатами конкурентних переговорів, обговорюються в ході переговорів між замовником і кожним з учасників закупівлі і фіксуються в протоколах переговорів, а замовник може укласти договір з учасником закупівлі, який запропонував найкращі умови.

До числа конкурентних закупівель відносять:

- конкурси – етапні, селективні, відкриті, закриті та ін.;
- аукціони – відкриті і закриті;
- запити котирувань;
- запити пропозицій;
- конкурентні переговори.

Законодавство України зобов'язує підприємства державної форми власності здійснювати свої закупівлі виключно публічно і з дотриманням добросовісної конкуренції серед постачальників, тому під терміном «тендерні

закупівлі» часто маються на увазі державні або, у визначенні закону, – публічні закупівлі. Для опублікування інформації про проведення та результати публічних закупівель створена інформаційна електронна система PROZORRO.

Основний законодавчий акт, який регламентує порядок здійснення тендерних закупівель – це Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 25.12.2015 р., зі змінами та доповненнями. Закон вступив в силу для всіх державних закупників із 1 серпня 2016 р. Закон регулює проведення закупівель для потреб держави і територіальних громад і не поширюється на проведення так званих корпоративних, або комерційних торгів, тобто закупівель комерційних підприємств і організацій, однак електронні майданчики комерційних торгів використовують такі самі принципи проведення торгів.

Залежно від суми закупівлі поділяються на «допорогові» (менш ніж на 200 тис. грн для товарів і послуг та 1,5 млн грн для робіт) і «надпорогові» (сума закупівлі дорівнює або більше зазначених сум). Термінологія є загальною для використання, але безпосередньо в законі не зазначена.

Допорогові закупівлі здійснюються відповідно до загальних принципів, що є зазначеними у законі, але окремо процес їх здійснення не було врегульовано, при цьому такі закупівлі могли проводитися без використання системи ProZorro.

Термін «спрощені закупівлі» введений Законом України №114-IX від 19.09.2019 р. і має на увазі закупівлі в рамках від 50 до 200 тис. грн для товарів і послуг та до 1,5 млн грн для робіт. Такі закупівлі повинні будуть проводитися через електронні торги на акредитованих майданчиках ProZorro або ж шляхом купівлі у продавців через електронний каталог PROZORRO MARKET.

Отже, закупівельна діяльність підприємства це складний економічний процес, що потребує сучасних ефективних підходів до його організації та здійснення, через значну роль у формуванні конкурентоздатності підприємства та його продукції, вплив багатьох чинників, зокрема конкурентної сили постачальників. Закупівельна діяльність може бути організована різними способами та мати різноманітні форми. Серед всіх існуючих найкращим

підходом до організації процесу закупівельної діяльності підприємства є логістичний, що розглядає її як частину ланцюга постачань.

1.2 Методичні питання реалізації закупівельної діяльності підприємства

Закупівельна діяльність промислового підприємства є важливим етапом виробництва та слугує початком всього процесу комерційної логістики, який завершується постачанням готової продукції споживачу. Тому закупівлі відіграють дуже важливу роль у формуванні ланцюга цінності та вимагають значної уваги щодо цін закупівлі, якості сировини, що закупається, строків постачання, умов транспортування, складування та зберігання.

У загальному розумінні процес закупівлі має вигляд представлений на рисунку 1.2.

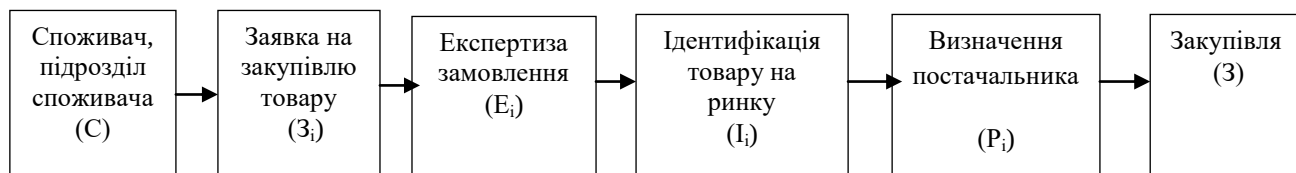


Рис. 1.2. Модель процесу закупівлі у загальному вигляді [9, с. 126]

Представлена на рисунку 1.2 модель існує багато років, але її ефективність значно зменшилась в дійсний час через появу розвинених технологій. 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). Задача закупника ускладняється ще й тим, що виробничий підрозділ навіть і не розуміє, які зміни у технології відбуваються у світі. Завданням закупівельної діяльності стає не лише швидке та якісне забезпечення виробництва певними матеріалами або

устаткуванням, але й знаходження оптимальних та найсучасніших технологічних рішень. На етапі закупівлі підприємство повинно розглянути всі можливі варіанти, що пропонуються ринком, а також можливість та наслідки самостійного виробництва окремих складових, сировини чи матеріалів, і лише потім ухвалювати рішення про покупку. Таким чином, з одного боку значний вплив на процес закупівлі починають здійснюють «ринкові сили» постачальників (пропозиції).

Значний вплив на методику процесу закупівлі здійснює сучасна концепція маркетингу. Показана на рисунку 1.2 модель закупівель на підприємстві характерна для виробничої, товарної та збутової концепцій маркетингу, коли підприємство не особо цікавиться потребами своїх споживачів, а більше зважає на власний потенціал, потужності та ресурси. Але сучасні конкурентні умови на більшості ринків не дозволяють ефективно працювати та розвиватися за цих концепцій. Лише концепція маркетингу, орієнтована на покупця, його потреби та бажання може забезпечити підприємству не лише виживання в конкурентному середовищі, але й ефективний розвиток. Отже, з іншого боку, суттєвий вплив на процес закупівлі здійснюють «ринкові сили» покупців/споживачів (попиту). І тепер, підприємству перед тим, як здійснити закупівлю необхідних ресурсів необхідно в першу чергу дослідити попит, проаналізувати його, здійснити співставлення того, що воно може запропонувати ринку з тим, що потребує споживач. Тим самим змінюється характер процесу здійснення закупівлі, стаючи більш клієнтоорієнтованим.

Окрім «ринкових сил» пропозиції та попиту, на ринку також існують конкурентні сили, які також корегують процес закупівель підприємства. Прямі конкуренти та потенційні конкуренти, які випускають аналогічну продукцію претендують на ті самі сировину, матеріали та обладнання, що призводить до зростання цін та вимагає більш ретельного дослідження пропозиції, активної співпраці з постачальниками, та загалом активної ринкової позиції. Окрім прямих конкурентів на ринки існують підприємства, які випускають товари

замінники, які можуть більш якісно задовольняти потреби покупців, а отже це також потребує більш активної ринкової позиції підприємства, постійного моніторингу та досліджень ринку збуту, і вимагає від служби закупівлі оптимізації, скорочення витрат, більш ґрунтовного підходу до пошуку постачальників.

Таким чином, класичну модель процесу закупівлі можна трансформувати у вигляді, наведеному на рисунку 1.3.

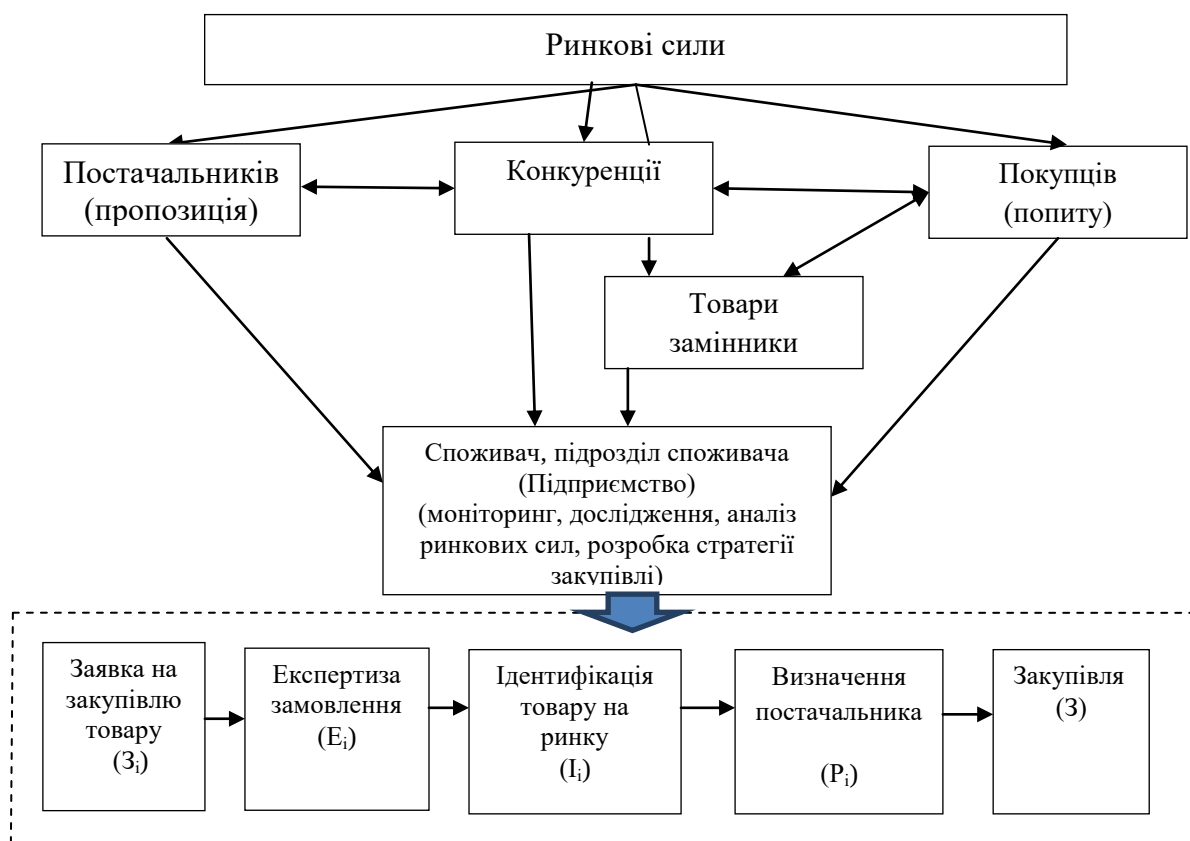


Рис. 1.3. Модель процесу закупівлі під впливом «ринкових сил»
[додано автором на основі [9, с. 126]]

Із запропонованої вище моделі процесу закупівель можна побачити, що для його успішного здійснення необхідно здійснювати дослідження середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища підприємства стає з одного боку основою для усвідомлення та чіткого визначення потреби підприємства у відповідних ресурсах, а з іншого дає розуміння того, «що», «як» та у «кого»

необхідно купувати відділу закупівель для забезпечення ритмічної роботи виробництва, зниження виробничих та логістичних витрат, максимального охоплення ринку продукцією якісною та такою, яка користується попитом.

На рисунку 1.4 представлено послідовність етапів удосконалення процесу закупівель промислового підприємства.

Першим етапом процесу закупівельної діяльності промислового підприємства, представленої на рисунку 1.4 є усвідомлення потреби в її удосконаленні в цілому або окремих складових.



Рис. 1.4. Пропонований алгоритм удосконалення процесу закупівельної діяльності промислового підприємства [запропоновано автором]

Як правило потреба в удосконаленні закупівельної діяльності виникає через наявність проблем з комерційною ефективністю закупівельних операцій,

пошук нових постачальників, через підвищення цін на продукцію, яку вони постачають; через неефективність існуючої системи постачання продукції; відсутністю попиту на кінцеву продукцію підприємства та інших чинників.

Як було показано вище, багато чинників, що викликають необхідність удосконалення закупівельної діяльності залежать від дії «ринкових» сил, зокрема економічних, політико-правових, технологічних, конкурентних, а також від постачальників, споживачів кінцевої продукції підприємства. Отже, другим етапом удосконалення закупівельної діяльності є дослідження «ринкових» сил, що впливають на діяльність підприємства та визначають напрями, стратегію, тактику та політику закупівель.

«Ринкові» сили відповідають категорії «макрооточення зовнішнього середовища» або «макросередовище» підприємства. Під макросередовищем розуміється сукупність великих суспільних і природних факторів, що впливають на всі суб'єкти мікросередовища, вона включає у свій: політичні, соціально-економічні, правові, науково-технічні, культурні і природні фактори.

На рисунку 1.5 наведено схему зовнішнього середовища підприємства.

Макрооточення підприємства створює загальні умови знаходження його у зовнішньому середовищі і найчастіше воно не має специфічного характеру стосовно окремого підприємства. Однак ступінь впливу макрооточення різний в залежності від галузі, в якій здійснює діяльність підприємство та його внутрішнього потенціалу. Складається макрооточення підприємства з таких компонент, описання яких подано у роботі С.О. Віханського [12, с.45-49]:

- економічної, дослідження якої дозволяють зрозуміти яким чином формуються та розподіляють ресурси. Основними показниками економічної компоненти є: ВВП, темпи інфляції, рівень безробіття, продуктивності праці, норм оподаткування, норм накопичення та рівня споживання, загальний рівень економічного розвитку, природні ресурси, клімат, рівень конкурентних відносин, структура ринку, форма власності підприємств тощо;

- політико-правові чинники, включають законодавство та нормативно-правові акти, методи та заходи, які використовує держава для регулювання

діяльності підприємств, які закони приймаються, урядові програми реалізуються, яким чином захищаються права та як реалізуються обов'язки;

- соціальна компонента – з'ясовує яким чином впливає на підприємство та бізнес ставлення людей до роботи, якості життя, які існують у суспільстві звичаї та вірування, які цінності поділяються людьми. Також досліджується вплив на підприємство демографічної та вікової структури населення, рівень освіти, мобільність та інші чинники;

- технологічна компонента та її аналіз дозволяють своєчасно побачити які можливості надає підприємству розвиток науки та техніки.

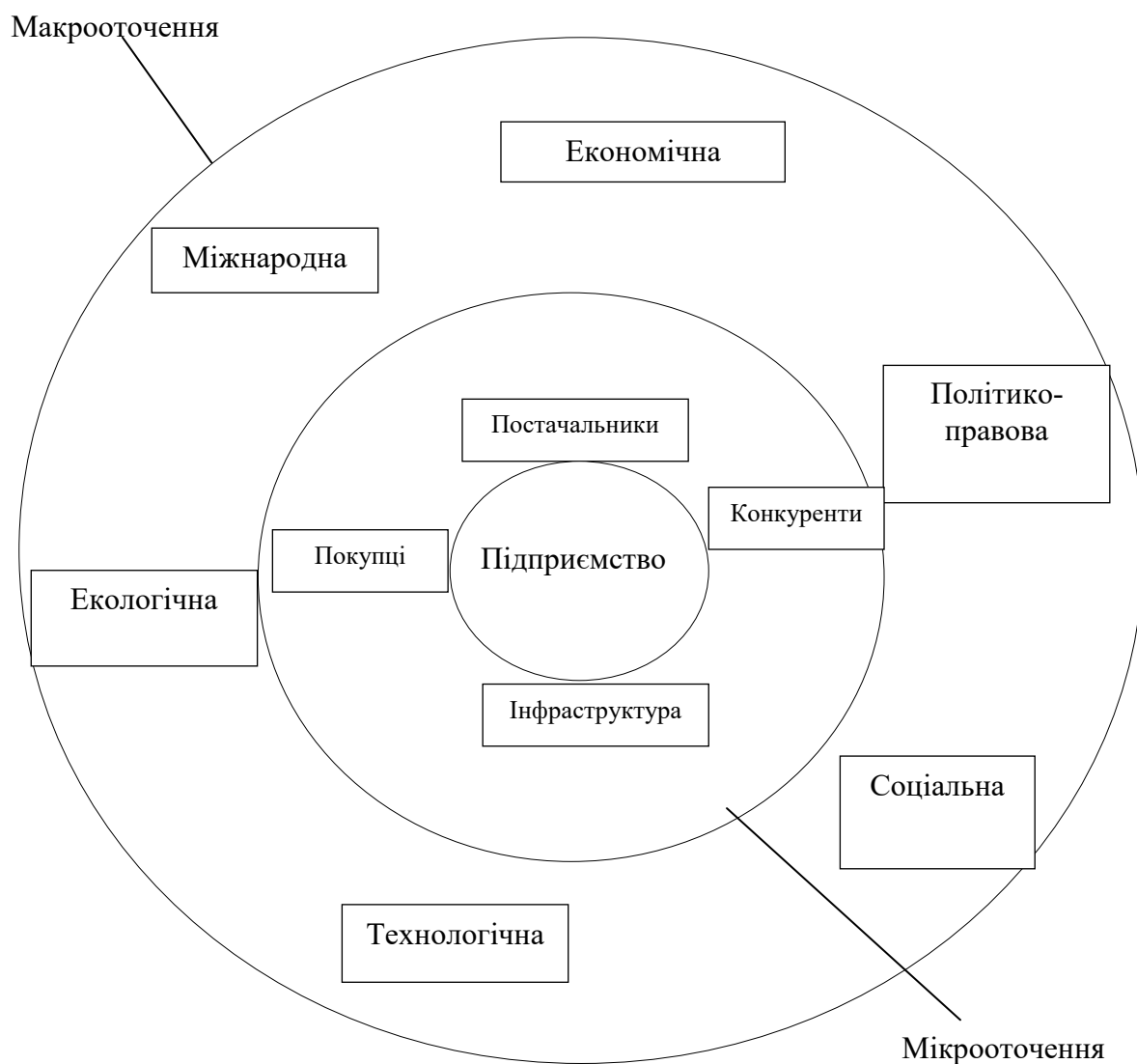


**Рис. 1.5. Зовнішнє оточення підприємства
[побудовано автором на основі [12]]**

Сучасні реалії розвитку зовнішнього оточення привели до появи нової компоненти – екологічної. Дослідження екологічної компоненти обов’язково, якщо діяльність підприємства завдає шкоди навколишньому оточенню, населенню, яке живе в місці де розташоване підприємство, наявності активних груп впливу, екоактивістів тощо. Крім того, якщо підприємство прагне до формування системи відповідального управління ланцюгами постачань, то воно також повинно враховувати чинники екологічної компоненти.

Якщо підприємство займається міжнародною діяльністю, то його зовнішнє оточення включає міжнародну компоненту, яку підприємство повинно досліджувати та аналізувати. Зокрема необхідно чітко розуміти місце держави в світі, ставлення до неї світової спільноти, наявності економічних та політичних союзів, застосування заохочувальних або обмежувальних заходів.

Мікрооточення підприємства також складається з певних компонент [12, с. 52-55]: покупців, постачальників, конкурентів, складових ринкової інфраструктури.

На відмінну від макрооточення, складові мікрооточення здійснюють безпосередній вплив на підприємство, зокрема й на його закупівельну діяльність, особливо це стосується постачальників. Хоча саме покупці визначають що і як буде виробляти підприємство, і лише потім підприємство здійснює пошук необхідних для виробництва продукції матеріально-технічних ресурсів. На процес побудови взаємовідносин з постачальниками суттєвий вплив можуть здійснювати конкуренти, які також претендують на ресурси, які є обмеженими, тим самим на ринку формується дія різних ринкових сил, що визначають характер, способи та можливості реалізації закупівельної діяльності підприємства.

Важливою складовою мікрооточення підприємства є ринкова інфраструктура зокрема така її складова як транспортна логістика та системи обслуговування товарних потоків, на чому наголошується у працях В.В. Лифар [25].

Отже, вплив середовища потребує вимірювання. Найчастіше для цього використовують метод експертних оцінок (на основі якого побудований і SWOT-аналіз, і PEST-аналіз), який заснований на бальній оцінці чинників з подальшим визначенням вагомості кожного з них.

Як би не відносилося керівництво підприємства до таких умов зовнішнього середовища, як, наприклад, політична нестабільність і відсутність проробленої правової бази, змінити їхнім безпосереднім образом воно не може, а скоріше повинно у своїй маркетинговій діяльності пристосовуватися до цих умов. Однак іноді організації дотримують більш активного, і навіть агресивного підходу у своїх прагненнях впливати на зовнішнє середовище; тут насамперед мається на увазі мікросередовище маркетингу, прагнення змінити суспільну думку про діяльність підприємства, установити більш теплі взаємини з постачальниками і т.п.

Окрім зовнішнього середовища, існує ще й внутрішнє середовище маркетингу. Внутрішнє середовище підприємства – це такі елементи, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, зокрема закупівельну, і знаходяться під його контролем. Дослідження внутрішнього середовища є третім етапом удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства. Внутрішнє середовище, яке підприємство може контролювати, складається з діючої системи управління, способів і методів отримання інформації про ринок, планування і контролю діяльності, а також її організації закупівельної діяльності. За допомогою факторів внутрішнього середовища підприємство пристосовується до змін зовнішнього середовища. Складові елементи внутрішнього середовища:

- форма власності та структура підприємства;
- виробничий потенціал;
- персонал;
- комерційна та фінансова складові;
- цілі підприємства;
- організаційна культура.

В результаті реалізації другого та третього етапів підприємство може з'ясувати можливості та загрози для організації його ефективної закупівельної діяльності (зовнішнє середовище), а також сильні та слабкі місця закупівельної діяльності (внутрішнє середовище).

На четвертому етапі, шляхом співставлення даних отриманих на другому та третьому етапах, підприємство може виявити вузькі місця закупівельної діяльності, які потребують вирішення та удосконалення.

На п'ятому етапі підприємство розробляє заходи з удосконалення закупівельної діяльності та оцінює їх ефективність. Утому випадку, якщо розроблені заходи виявляться ефективними, то підприємство та відділ закупівель може їх реалізовувати. Критеріями ефективності можуть стати:

- зниження витрат у ланцюгу постачань;
- скорочення часу постачань продукції;
- зниження собівартості продукції;
- усунення дублювання поставок та інші показники.

Якщо ж показники, що слугують критеріями не досягаються, то необхідно повернутися до першого етапу – розуміння потреби в удосконаленні закупівельної діяльності, або до етапів дослідження зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, щоб уточнити певні показники та, можливо, обрати інші варіанти вирішення проблеми.

Таким чином, розглянуто методичні аспекти удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства на основі чого запропоновано модель процесу закупівель під впливом ринкових сил, що ґрунтується на всеосяжному дослідженні логістичного середовища підприємства та виявленню чинників, що впливають на процес закупівлі на всіх його стадіях, від моменту формування заявки на закупівлю до моменту постачання замовленого товару на підприємство. На основі запропонованої моделі процесу закупівель під впливом ринкових сил запропоновано п'яти етапний алгоритм удосконалення процесу закупівельної діяльності промислового підприємства, на основі якого буде проводитися дійсне дипломне дослідження.

1.3 Інструменти удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства

Виходячи із запропонованої вище методики удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства доцільно систематизувати та обрати відповідні інструменти аналізу та оцінки логістичного середовища, стану та ефективності існуючої закупівельної системи на підприємстві. Методика досліджень середовища широко та ґрунтовно висвітлена в роботах О.С. Віханського [12], М. Портера [33], О. Савицької [35], Ю.О. Соколової, А.А. Самофалової-Зоріної [38], Л.В. Титенко, С.В. Богдан, О.Ю. Муравський [41], Г. Хулея, Д. Сондерса, Н. Пирси [44] та багатьох інших українських та іноземних дослідників.

Питання та методики дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища на основі експертних методів аналізів PEST, SNW, SWOT, що дозволяють виявити чинники, найбільшого впливу на закупівельну діяльність підприємства, а також оцінити силу впливу та характер подано в роботах О.С. Віханського, Г. Хулея, Д. Сондерса, Н. Пирси.

Методи аналізу тиску, що здійснюють ринкові сили на підприємство та окремі його функції, зокрема й закупівельну діяльність досліджував М.Е. Портер, який серед інших запропонував метод «5 сил конкуренції».

Аналіз рівня організації закупівельної діяльності на підприємстві, зокрема і в порівнянні з конкурентами дозволяє здійснити метод бенчмаркінгу, що знайшов відображення в працях О. Савицької, Л.В. Титенко, С.В. Богдана, О.Ю. Муравського.

За основу дослідження обрано методику описану в роботі Ю.О. Соколової та А.А. Самофалової-Зоріної [35, с.134-135], а саме використання для дослідження зовнішнього середовища методу PEST-аналізу, внутрішнього середовища – методу SNW-аналізу; порівняння сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами зовнішнього середовища – SWOT-аналізу.

PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення та оцінки впливу на діяльність підприємства політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища. Всі перелічені чинники належать до компонент середовища, які здійснюють непрямий вплив на закупівельну діяльність підприємства. Цей вплив може проявлятися у тому яким чином уряд ставиться до бізнесу та підтримує його, у створенні загальних умов здійснення господарської діяльності, характеризується умовами, що створюються для різних підприємств під час доступу до фінансових, інформаційних, інвестиційних та матеріально-сировинних ресурсів, податковий тиск, рівень цін та інфляції, платоспроможність покупців, рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо. Найбільш вагомими компонентами PEST-аналізу для українських підприємств є політико-правова (Politics) та економічна (Economics) через складні економічні та політичні процеси, що відбуваються у країні та значну залежність підприємств від них. Соціальна компонента PEST-аналізу (Social) дає розуміння того, яким чином такі чинники як демографія, рівень освіти, традиції, вірування, релігія, соціальні інститути впливають на діяльність підприємства та дозволяють оцінити рівень його залежності від них. Як правило соціальна компонента середовища здійснює позитивний вплив на діяльність українських підприємств, через велику працездатність населення, традиційного шанобливого відношення до праці.

Остання технологічна компонента середовища (Technology) дає розуміння того яким чином підприємство залежить та в якій мірі відповідає сучасним технологічним розробкам, слідує за технологічними новинками та інноваціями, і як вони відображаються на діяльності підприємства. Технологічна складова здебільшого позитивно впливає на роботу українських промислових підприємств, оскільки вони мають сильну наукову базу, висококваліфікований персонал та прагнуть відповідати світовому рівню розвитку науки та техніки.

За результатами PEST-аналізу підприємство отримує оцінки сили впливу факторів кожної компоненти середовища. Сила впливу компонент за кожним

показником оцінюється у бальному вираженні за шкалою, найчастіше використовують десятибальну, з урахуванням ступеня важливості цього показника для підприємства. Потім шляхом додавання всіх оцінок, підприємство отримує загальну оцінку сили впливу компоненти середовища на нього та його діяльність. Також силі впливу надається спрямування: позитивне або негативне, та виставляється відповідний знак + або -.

Для підприємств, які працюють на міжнародному ринку, окрім зазначених компонент також можна додати міжнародну компоненту, яка можливості та загрози для підприємства в залежності від ставлення світової спільноти до країни, міжнародна репутація виробника, умови реалізації товарів на світових ринках, наявність чинників сприяння або обмеження світової діяльності.

Загальний вид результатів PEST-аналізу приведено на рисунку 1.6.



* - додано автором

Рис. 1.6. Склад компонент PEST-аналізу для підприємства, що веде міжнародну діяльність [доопрацьовано автором на основі [40]

SNW-аналіз здійснюється з метою виявлення сильних та слабких сторін підприємства у порівнянні з середньогалузевими показниками та головними конкурентами. Також SNW-аналіз дозволяє дати експертну оцінку різним функціональним областям діяльності підприємства, в тому числі і закупівельної

діяльності. SNW-аналіз дозволяє дати як оцінку всьому внутрішньому середовищу підприємства, так і детально розглянути окрему його функцію за параметрами важливими для підприємства.

Загальний вид здійснення SNW-аналізу представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

SNW-аналіз (загальний вид)			
Складові діяльності підприємства	Характеристика складових (позиція)		
	S (сильна)	N (нейтральна)	W (слабка)
1.			
2.			
3.			
.....			
N			

Як «нейтральна позиція» найчастіше визначається середньогалузеве значення показників в ситуації, що склалася. «Сильна позиція» - визначається в тому випадку, якщо підприємство є найкращим серед інших у галузі за цим параметром; «слабка» - найгірше. Тому для успіху підприємства на ринку може бути достатнім таке становище, коли воно, за всіма крім одної ключової позиції, відносно своїх конкурентів, знаходиться в стані N (нейтральна) і лише за одним фактором – в стані S (сильна).

Методика SWOT-аналізу дозволяє оцінити як стан зовнішнього середовища підприємства, так і визначити його внутрішні сильні та слабкі сторони. При цьому, на нашу думку, найкращим під час дослідження середовища буде саме поєднання цих трьох видів аналізу для отримання найкращого результату.

Складовими SWOT-аналізу є: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats), які дозволяють виявити зв'язки між силою і слабкістю, зовнішніми загрозами і можливостями підприємства.

На основі раніше проведеного SNW-аналізу відбувається виявлення а уточнення сильних і слабких сторін підприємства; на основі PEST-аналізу – можливостей і загроз зовнішнього середовища. Потім в матриці SWOT

відбувається поєднання сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами.

Сильні сторони зазвичай розглядаються як внутрішні можливості чи ресурси підприємства, які дають йому перевагу на ринку.

До слабких сторін відносять аспекти, за якими підприємство програє конкурентам, нераціональне та неефективне використання ресурсів, високі витрати, невикористання сучасних технологій, пасивність в діях тощо.

Можливості зовнішнього середовища розглядаються як сукупність факторів, що позитивно впливають на діяльність підприємства.

До загроз відносять сукупність факторів, що негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку реалізації своїх місії та цілей.

В таблиці 1.3 наведено загальний вид представлення всіх виявлених чинників, що впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 1.3

Загальний перелік чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для проведення SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
.....	
Можливості	Загрози
.....	

О. С. Виханський запропонував матрицю SWOT-аналізу, яка складається з восьми полів: «сила», «слабкість», «можливості», «загрози», а також «сила і можливості», «сила та загрози», «слабкість і можливості», «слабкість і загрози». В перших чотирьох полях перераховуються чинники факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, які було отримано в ході проведення PEST та SNW-аналізів. А в чотирьох інших полях – певні комбінації сильних сторін з можливостями та загрозами, і слабких сторін з можливостями та загрозами на перетинах експерт, що проводить дослідження може отримати стратегії підприємства, що відповідають певній ситуаційній комбінації сил і

слабкостей підприємства із можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

В роботі «Маркетингова стратегія і конкурентне позиціонування» [43, с. 51], автори пропонують своє бачення побудови SWOT-аналізу, який ґрунтується на необхідності знайти відповіді на такі запитання:

- що підприємство має робити краще за своїх конкурентів?;
- які зміни відкривають для підприємства нові можливості?;
- в чому підприємство програє конкурентам?;
- яких небезпек, що з'являються підприємству потрібно уникати, яким треба здійснити протидію?

В результаті аналізу розробляється стратегія того яким чином використати сильні сторони підприємства для здійснення протидії загрозам, а також виявити напрямки створення нових сильних сторін, щоб протидіяти загрозам.

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу наведено на рисунку 1.7.

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «сильні сторони – можливості»	Поле «сильні сторони – загрози»
Слабкі сторони	Поле «слабкі сторони – можливості»	Поле «слабкі сторони – загрози»

Рис. 1.7. Загальний вид матриці SWOT-аналізу [12, с. 64]

Оцінити вплив ринкових сил на підприємство можна за допомогою моделі конкурентних сил М. Портера, представлену на рисунку 1.8 [33]:

- перша ринкова сила – конкуренція між учасниками галузі;
- друга – загроза з боку нових конкурентів в галузі;
- третя – конкуренція з боку виробників товарів-замінників з інших галузей;

- четверта – конкурентний тиск постачальників, викликаний необхідністю взаємодії з ними і зобов'язаннями перед ними;
- п'ята – конкурентний тиск споживачів, викликаний необхідністю взаємодії з ними і зобов'язаннями перед ними.

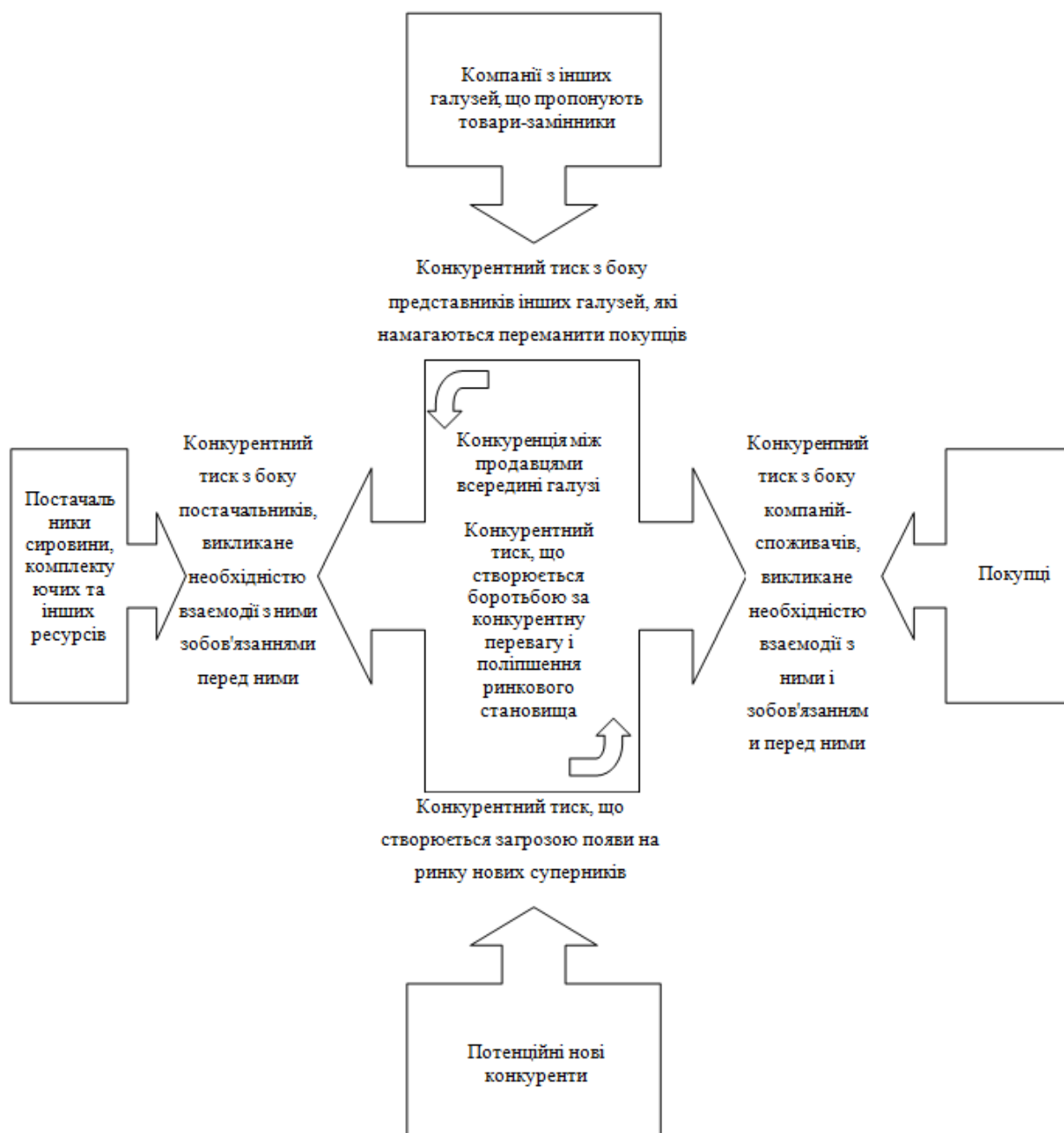


Рис. 1.8. Модель «5 сил конкуренції» М. Портера [33]

Дослідження впливу ринкових сил на основі моделі М. Портера дозволить виявити яким чином та з якою інтенсивністю різні ринкові сили

впливають на характер та ефективність закупівельної діяльності промислового підприємства, а також уточнити можливості та загрози, що були виявлені за результатами попереднього аналізу.

За визначенням Р. Кемпа, який є засновником бенчмаркінгу, «бенчмаркінг є пошуком і застосуванням на практиці найкращих методів організації виробничих процесів» [21]. Дослідник виділив декілька типів бенчмаркінгу: внутрішній, конкурентний, функціональний і загальний процес.

У дослідженнях Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global benchmarking Network, GBN) [49], бенчмаркінг ділиться на дві категорії: неформальний і формальний. «Неформальний бенчмаркінг можна визначити як неструктурований підхід до навчання на досвіді інших організацій, тобто без слідування чітко структурованому процесу. Формальний бенчмаркінг проводиться підприємствами усвідомлювано та систематично. Його можна поділити на дві категорії: бенчмаркінг показників ефективності та бенчмаркінг найкращих практик.

Бенчмаркінг показників ефективності порівнює рівень ефективності певного процесу, щоб ідентифікувати можливості для удосконалювання, і щоб встановити цільові показники ефективності. Бенчмаркінг найкращих практик займається пошуком найкращого засобу або рішення, вивчаючи інші підприємства, які є найкращими в своїх сферах діяльності. Знання, які отримуються потім аналізуються, і в тому випадку якщо метод є практичним та ефективним, його адаптують та вбудовують у власний процес закупівель підприємства [49].

Закупівельна діяльність є частиною процесу управління ланцюгами постачань, тому для неї часто використовують дуже популярну модель SCOR-модель (Референтная модель цепи поставок – Supply Chain Operations Reference model), яка була розроблена Радою з ланцюгів постачань (SCC, Supply Chain Council). SCOR-модель включає наступні збільшені групи 559 процесів: планування, постачання, виробництво, доставка, повернення. SCOR-модель вперше була представлена SCC у 1997 році та з тих пір безперервно

удосконалюється. Сьогодні SCOR-модель містить опис більш як 200 елементарних процесів, 550 найкращих практик и 500 ключових показників ефективності (key performance indicators – KPI) [39]. Зокрема сьогодні до моделі входять не лише процеси, але й стандарт «Люди», який рекомендує набір компетенцій персоналу, який відповідає за певний етап процесу поставок.

Якщо перша модель SCOR містила лише процеси планування, постачання, виробництва і доставки, метрики, найкращі практики і технології, то з часом до неї додалися:

- інфраструктурні рішення;
- стандарти для моделювання зворотних потоків;
- стандарти екологічної безпеки;
- рекомендований набір компетентностей для робітників, що відповідають за той чи інший етап постачань тощо.

В базовому варіанті SCOR-модель охоплює всі аспекти взаємодії зі споживачем (від замовлення до виставлення рахунку), всі трансакції (від постачальників до споживачів), а також всі ринкові взаємодії (від розуміння загальних потреб до виконання конкретних замовлень). При цьому до SCOR не включені такі аспекти бізнес-діяльності, як маркетинг і продажі, технологічні дослідження та розробки, розробку нових продуктів, після продажне обслуговування.

Таким чином, дослідивши інструменти, які дозволяють спланувати та організувати ефективну закупівельну діяльність на промисловому підприємстві можна зробити висновок, закупівельні діяльність тісно пов'язана з іншими операціями в ланцюгу постачать та залежить від багатьох чинників. З метою удосконалення закупівельної діяльності необхідно постійно та ретельно вивчати зовнішнє та внутрішнє оточення підприємства, здійснювати оцінки впливу ринкових сил на закупівельну діяльність з позицій впливу на закупки не лише постачальників, але й прямих конкурентів підприємства, споживачів його готової продукції, виробників альтернативної продукції, або ж інших компаній, які не є конкурентами, але можуть використовувати ті самі сировину, матеріали

та інші ресурси. Досліджені інструменти також підтвердили необхідність тісної інтеграції закупівельної діяльності підприємства з іншими його функціями, особливо у ланцюгу постачань.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП НВК «ІСКРА»

3.1 Розробка заходів з удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра»

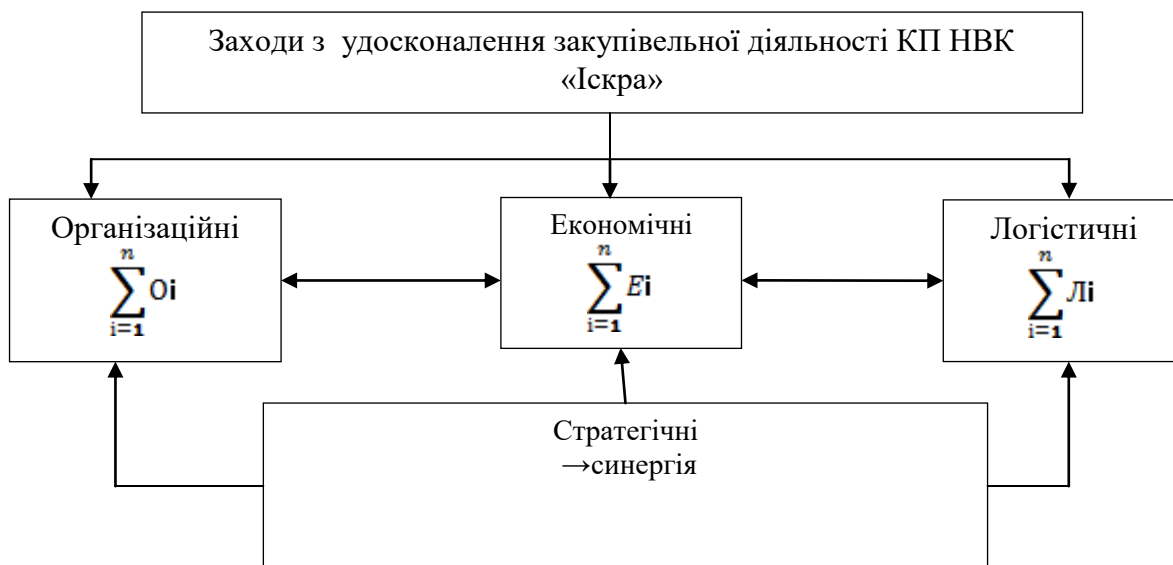
Закупівельна діяльність державного підприємства – це складний процес, що має багато ланок, особливо це стосується великих державних підприємств, які проводять багато закупівельних процедур. До процесу закупівлі на КП НВК «Іскра» залучено багато працівників – структурні підрозділи, апарати керування, керівництво, відділи матеріально технічного забезпечення, тендерний комітет. Аналіз показав, що незлагоджена комунікація між ними, недосконалість процесів управління призводять до того, що закупівлі на підприємстві є неефективними, особливо у порівнянні з конкурентами. Через це витрачаються надлишкові бюджетні кошти, здійснюються несвоєчасні поставки ресурсів на підприємство, спостерігається значна втрата часу на проведення закупівлі. Все це позначається на економічних показниках як підприємства.

Отже, за результатами проведеного вище аналізу закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» та визначених передумов її удосконалення, пропонується розробляти заходи, які можна об'єднати у декілька великих груп, представлених на рисунку 3.1.

З рисунку 3.1 видно, що стратегічні заходи складаються із суми ефектів організаційних, економічних та логістичних заходів. В результаті їх спільного запровадження можна очікувати синергетичний ефект закупівельної діяльності, тобто значне підвищення ефективності закупівель КП НВК «Іскра», навіть за тих умов організації закупівельної діяльності, які існують (державне регулювання, контроль, необхідність слідувати нормам публічних закупівель).

До групи організаційних заходів ми пропонуємо включити наступні:

- дослідження та аналіз організаційної структури закупівельної діяльності, виявлення слабких місць та їх усунення;



$$\sum_{i=1}^n O_i$$

O_i – i -й організаційний захід, i – кількість організаційних заходів;

$$\sum_{i=1}^n L_i$$

L_i – i -й логістичний захід, i – кількість логістичних заходів;

$$\sum_{i=1}^n E_i$$

E_i – i -й економічний захід, i – кількість економічних заходів;

Рис. 3.1. Пропоновані напрямки заходів удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра»

- усунення розривів у часі між виникненням потреби в певному ресурсі та моментом його закупівлі та постачанні на підприємство;
- удосконалення системи комунікацій між різними підрозділами підприємства, що залучені до закупівельного процесу;
- створення позиції маркетолога відділу закупівель;
- створення баз даних постачальників, їх аналіз, що дозволить розробити систему критеріїв вибору постачальника під час тендеру, яка дозволить підвищити ефективність закупівельної діяльності;
- інші організаційні заходи, які необхідно буде запровадити для реалізації запропонованих вище.

До групи логістичних заходів:

- розробка та впровадження практики управління ланцюгами постачань, заснованої на SCOR-моделі, розробка необхідних критеріїв;
- скорочення строків постачання;
- скорочення логістичних запасів матеріальних ресурсів;
- запровадження системи маркетингових досліджень ринків матеріально-технічних ресурсів, бенчмаркінгу процесів закупівельної діяльності;
- впровадження автоматизованих систем управління закупівельною діяльністю.

До групи економічних заходів можна віднести такі:

- запровадження особистої відповідальності фахівців групи закупівель за виконання замовлень виробничих підрозділів в необхідні терміни;
- оптимізація витрат на утримання запасів матеріально ресурсів, напівфабрикатів тощо;

На основі запровадження організаційних, економічних та логістичних заходів, які переважно носять операційний характер, переглядається загальна стратегія закупівельної діяльності та поступово впроваджують стратегічні заходи:

- розвиток ринків та продуктів;
- диверсифікація;
- формування конкурентних переваг;
- формування ключових компетенції тощо.

Першим етапом організаційних заходів удосконалення закупівельної діяльності повинен стати дослідження та аналіз загальної адміністративної організаційної структури КП НВК «Іскра», в результаті чого з'ясується перелік підрозділів та їхніх посадових осіб, які безпосередньо залучені до складання документації, проведення необхідних процедур під час організації публічних закупівель.

В межах цього етапу необхідно чітко визначити та оцінити функції, сфери відповідальності, комунікації та взаємної підпорядкованості визначених підрозділів та учасників.

Як зазначено вище організаційна структура закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» на сьогодні неефективна, крім того державна форма власності підприємства робить її досить бюрократизованою та негнучкою. Керівництву підприємства необхідно переглянути існуючу структуру в бік її більшої прозорості, зменшення кількості ланок комунікації.

Так ідеальний варіант організації системи прямого замовлення виробничими підрозділами всіх необхідних матеріально-технічних ресурсів відповідальному фахівцю групи закупівель. Таким чином за кожним окремим фахівцем закріплюються окремі групи ресурсів, завдання пошуку яких вони виконують. Для уникнення дублювання замовлень однакових матеріально-технічних ресурсів різними фахівцями та формування їх надлишків на підприємстві необхідно впровадити відповідні автоматизовані системи управління, які будуть об'єднувати однотипні замовлення виробничих відділів та визначати оптимальний розмір замовлення.

При цьому систему комунікацій під час формування замовлення, підготовки тендерної документації, фінансування закупівлі та проведення конкурсу необхідно максимально спростити, усунути ланки, які збільшують час на отримання відповідей, підписання документів, витрати часу на листування тощо. Для цього необхідно здійснення аналізу затвердженого на підприємстві документообігу та форм документів, складання яких передбачено під час організації публічних закупівель. Визначається коло осіб, в обов'язки яких входить формування цих документів. Проводиться порівняльний аналіз внутрішніх документів підприємства (наказів, посадових інструкцій, інших документів) на предмет їхньої взаємної відповідності, наявності/відсутності дублювання однакових обов'язків, покладених на різних посадових осіб, або відсутність будь-яких осіб, на яких би покладалася відповідальність за здійснення окремих процедур. Встановлюється наявність на підприємстві

методики для забезпечення розрахунків показників та обробки відомостей (очікуваної вартості, кваліфікаційних критеріїв до учасників торгів, технічних вимог до об'єкта закупівлі, основних умов договору тощо), на підставі яких ухвалюються управлінські рішення у сфері публічних закупівель.

На основі проведеного аналізу запроваджуються сучасні програми документообігу, електронно-цифрові підписи.

Значним недоліком в організації закупівельної діяльності КП НВК «Іскра», виявленим в результаті аналізу, є повна відсутність маркетингової складової в закупівлях, що пояснюється характером організації та проведення публічних закупівель. Однак конкурентне оточення підприємства вимагає більш ринкової орієнтації закупівельної діяльності, проведення дослідження постачальників, їх порівняння, знаходження найкращого варіанту.

Отже, одним з організаційних заходів, який також є і логістичним заходом є створення позиції штатного маркетологу у функції якого буде входити:

- організація дослідження ринків матеріально-виробничих ресурсів;
- аналіз постачальників та створення бази даних постачальників, що будуть відповідати певним критеріям;
- спільно з фахівцями відділу матеріально-технічного забезпечення розробка критеріїв для вибору під час тендерних (публічних) торгів постачальника не лише за більш привабливою ціною, а й за іншими критеріями, зокрема якість продукції, місцезнаходження (витрати на транспортування), строки постачання, репутація, історія співпраці тощо;
- організація так званих «термінових» закупівель (сума яких не перевищує 50 000 грн), які можна здійснювати не через систему публічних закупівель, а шляхом прямого звернення до постачальника. Для таких випадків необхідно також використовувати інструменти порівняльного аналізу постачальників, що можна зробити автоматизовано в разі створення бази даних постачальників.

У другому розділі роботи нами було здійснено оцінку ефективності закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» на основі моделі SCOR. Але оскільки на підприємстві не використовується ця модель для підвищення ефективності управління ланцюгами постачань, то ключові показники ефективності для оцінки були взяті з різних галузевих досліджень. Отже, наступною рекомендацією є розробка підприємством власної системи ключових показників ефективності закупівельної діяльності та системи управління ланцюгами постачань КП НВК «Іскра».

Оскільки в SCOR-модель містить у собі багато процесів та завдань, то в межах магістерської роботи та запропонованих заходів ми здійснимо розробку ключових показників ефективності логістичних витрат та компетенцій фахівців з матеріально-технічного забезпечення.

Логістичні витрати – це внутрішні чинники ефективності закупівельної діяльності. Умовно їх можна поділити на шість груп, які включаються до собівартості кінцевої продукції, отже оптимізація логістичних витрат врешті впливає на загальний економічний результат підприємства. Пропоновані ключові показники ефективності представлено в таблиці 3.1.

Особливу увагу під час розробки ключових показників ефективності слід приділити ризикам закупівельної діяльності, оскільки саме вони, в разі їх реалізації суттєво знижують показники закупівельної діяльності, призводять до зростання логістичних та виробничих витрат. Всі ризики повинні стримуватися до мінімуму. Що стосується показника «структури планових та непланових замовлень» ризику витрат на пом'якшення ризиків планування закупівель, то сьогодні всі замовлення на підприємстві є плановими. Це добре, оскільки немає необхідності термінового здійснення закупівель та робота стабільна, погане – оскільки закупівельна політика підприємства залишається пасивною, а діяльність не орієнтованою на ринок.

В літературі пропонують перелік ризиків, які можуть виникнути в результаті розробки системи критеріїв [17]:

- помилкове визначення ключових параметрів, що впливають на здійснення закупівлі, а саме: очікуваної вартості, технічних вимог до предмета закупівлі, кваліфікаційних критеріїв до учасників торгів, основних умов договору тощо, що призводить до необґрунтованого ухвалення управлінських рішень із закупівлі;
- несвоєчасне проведення процедур закупівлі;
- неефективне витрачання державних коштів;
- ризики виявлення недоліків в ухваленні управлінських рішень із закупівлі та в складеній на її виконання документації з боку контролюючих органів та притягнення до відповідальності посадових осіб підприємства;
- відсутність персональної відповідальності фахівців за неналежне виконання своїх обов'язків;
- ризики персональної відповідальності керівного складу та співробітників підприємства через неналежне виконання іншими фахівцями своїх обов'язків;
- значні витрати часу на обробку даних щодо параметрів закупівлі та узгодження документації;
- проблема комунікації між підрозділами, дублювання функцій під час опрацювання даних.

Запропонований перелік ключових показників ефективності закупівельної діяльності не є вичерпним та може доповнюватися в залежності від потреб підприємства під час запровадження SCOR-моделі на підприємстві.

Ще однією складовою сучасної моделі SCOR називають персонал, який пов'язаний з організацією закупівельної діяльності та визначення їх компетенцій. Тому наступним кроком удосконалення закупівельної діяльності КП НПК «Іскра» є розробка системи компетенцій персоналу відділу матеріально-технічного забезпечення в межах SCOR-моделі представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.1

**Пропоновані ключові показники ефективності закупівельної діяльності
КП НВК «Іскра» в сфері логістики***

Групи логістичних витрат	Види витрат	Ключові показники ефективності
Витрати пов'язані із плануванням закупівель	Витрати планування ресурсів	Розмір запасів в днях ($\rightarrow \min$)
	Витрати планування постачань	1) Термін поставки ($\rightarrow \min$) 2) Витрати через дефіцит та несвоєчасну поставку ($\rightarrow \min$) 3) Витрати, пов'язані із розмірами страхового запасу ($\rightarrow \min$)
	Витрати планування повернень	1) Витрати на транспортування ($\rightarrow \min$) 2) Витрати на зберігання ($\rightarrow \min$)
Витрати пов'язані із постачаннями	Витрати на авторизацію оплати постачальнику	Рівень витрат на обслуговування платежів ($\rightarrow \min$)
	Витрати на приймальні операції	1) Витрати на розвантажувально-завантажувальні операції ($\rightarrow \min$) 2) Витрати на експедицію ($\rightarrow \min$) 3) Витрати на обробку документації ($\rightarrow \min$)
	Витрати на транспортування	Розмір та структура транспортних витрат (постійні витрати $\rightarrow \min$)
	Витрати на перевірку якості ресурсів, що закупуються	1) Кількість неякісних партій ресурсів ($\rightarrow \min$) 2) Кількість повернень партій закуплених ресурсів ($\rightarrow \min$) 3) Рівень зірваних постачань ($\rightarrow \min$)
	Управління замовленнями	1) Рівень та структура витрат на управління замовленнями (постійні витрати $\rightarrow \min$) 2) Кількість замовлень за якими постачальники отримали відмову через невідповідність умовам конкурсу ($\rightarrow \min$)
Витрати пов'язані з ризиками закупівельної діяльності	Витрати на пом'якшення ризиків замовлень	1) Кількість невиконаних замовлень ($\rightarrow \min$) 2) Кількість замовлень виконаних невчасно ($\rightarrow \min$)
	Витрати на пом'якшення ризиків планування закупівель	1) Рівень помилок при плануванні замовлень ($\rightarrow \min$) 2) Структура планових та непланових замовлень . 3) Ймовірність виникнення екстреного замовлення
	Витрати на пом'якшення ризиків транспортування	1) Рівень страхових запасів ($\rightarrow \min$) 2) Рівень запасів в днях постачання ($\rightarrow \min$)

*складено автором

Таблиця 3.2

**Компетенції персоналу відділу матеріально-технічного забезпечення
КП НВК «Іскра» в межах SCOR-моделі***

Сфера застосування компетенції	Компетенції	Ключові показники ефективності
Характеристика діяльності	Управління закупівельними та транспортними операціями (транспортування, обслуговування транспорту, планування транспортної роботи), маршрутизація, комунікації, диспетчеризація тощо.	Рівень витрат на закупівлю та транспортування
Процеси, що виконуються	Визначення пріоритетів, узагальнення умов і вимог постачання Визначення, оцінка і узагальнення ресурсів, які необхідні для виконання замовлення Співвідношення ресурсів з потребами виробництва Розробка планів закупівель Управління вхідними потоками ресурсів Управління транспортом (WIP) Управління доставкою Управління операціями повернення постачальникам невідповідних ресурсів	Загальні витрати на закупівлі; Питома вага витрат на закупівлі у загальних логістичних витратах; Питома вага витрат на транспортування у загальних логістичних витратах; Рівень виконаних замовлень
Способності	Відповідальність; аналітичний склад розуму; управління змінами; збір та аналіз інформації; комп'ютерна грамотність; робота в команді; лідерські якості; здатність до перемовин; комунікабельність; ініціативність тощо.	Рівень компетентності персоналу Витрати на підготовку персоналу Час на виконання замовлень
Досвід	Вибір і оцінка перевізника Аналіз прибутків та збитків Планування ресурсів підприємства (ERP) Документообіг Управління проектами Управління якістю замовлень Вибір і планування видів транспорту Планування транспортування Складання маршрутів	Кількість закупок, що відповідають вимогам виробництва Кількість закупок виконаних вчасно Рівень ефективності планування закупівель Економія матеріальних та фінансових ресурсів Вивільнення обігових коштів

*складено автором на основі [24]

В результаті запровадження організаційних та логістичних заходів удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» дозволить отримати економічний ефект, який полягатиме у скороченні витрат, скороченні запасів,

вивільненні обігових коштів, зростанні прибутковості. Таким чином, підприємство може досягнути синергетичного ефекту закупівельної діяльності.

Після реалізації пропонованих заходів на підприємстві можна провести оцінку їх ефективності за допомогою інструментів стратегічного аналізу, наприклад GAP-аналізу, який дозволяє отримати не лише якісну оцінку, але й кількісну, а також оцінити ризики їх впровадження.

Оцінку ризиків запропонованих заходів можна за методикою розробленою Дж. Дейєм та описаною Ж.Ж. Ламбенем [22, с. 485]:

- Придатність: чи забезпечують заходи досягнення ключових показників ефективності у світлі потенційних загроз та можливостей реалізації закупівельної діяльності, а також в світлі характеристик самого підприємства?

- Обґрунтованість: наскільки реалістичні пропозиції?

- Досяжність: чи володіє підприємство необхідними навичками, ресурсами та цілеспрямованістю?

- Послідовність: чи логічні заходи та чи узгоджені між собою?

- Уразливість: які ризики?

- Адаптивність: чи може підприємство зберегти свою гнучкість? Чи зможе підприємство відмовитися від запропонованих заходів без втрати ефективності та розробити нові більш ефективні?

- Фінансова привабливість: яку економічну вигоду одержує підприємство? Чи виправдовують прогнозовані результати ймовірний ризик?

Відповідаючи на ці запитання можна скласти приблизний перелік факторів уразливості та стабільності запропонованих заходів удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» (табл. 3.3).

Уразливість заходів удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» визначається двома чинниками: стратегічною значущістю ризику і ступенем контролю над чинниками ризику з боку підприємства.

Чинник ризику, за визначеною методикою, – це комбінація: впливу граничних, але допустимих значень загальних результатів та ймовірності того, що ці значення матимуть місце в плановому періоді.

Таблиця 3.3

Ідентифікація факторів уразливості заходів удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра»

№ з/п	Чинники уразливості	№ з/п	Чинники стабільності
1	Значний вплив зовнішніх чинників на управління підприємством	7	Запровадження світових практик оцінки закупівельної діяльності
2	Єдиний замовник продукції - держава	8	Запровадження автоматизованої системи управління закупівельної діяльності
3	Особливий характер здійснення закупівель – публічні торги	9	Висока кваліфікація персоналу
4	Слабка конкурентна позиція, відсутність ринкової орієнтації		
5	Значна конкуренція на іноземних ринках, низька конкурентоспроможність		
6	Обмежений вибір постачальників		

Для позиціонування різних чинників ризику заходів удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» і виділення тих з них, які можуть спричинити за собою найбільший несприятливий результати діяльності, можна скористатися координатною матрицею уразливості, представленої на рисунку 3.2.

Кожен квадрант цієї матриці відповідає певній ризикованій ситуації, що вимагає відповідних дій:

- у стратегічному квадранті, тобто у ситуації, коли великі і ризики, і ступінь контролю над ними, чинники ризику стають об'єктом контролю з боку підприємства, вимагають ретельного вивчення, є центром уваги при здійсненні найважливіших стратегічних дій і підлягають пильному моніторингу;
- у нестратегічному квадранті ризики і ступінь контролю над ними низькі. Чинники, що потрапляють до цього квадранту вже враховані в базовому сценарії;
- у квадранті уразливості ризики великі, але контроль над ними слабкий. Чинники, що потрапляють до цього квадранту, є критичними і потребують постійного контролю. Тут потрібні ситуаційні плани;

- у квадранті точної настройки ризику невеликі, а контроль над ними сильний. Ці чинники контролюються і управляються операційними стратегіями.

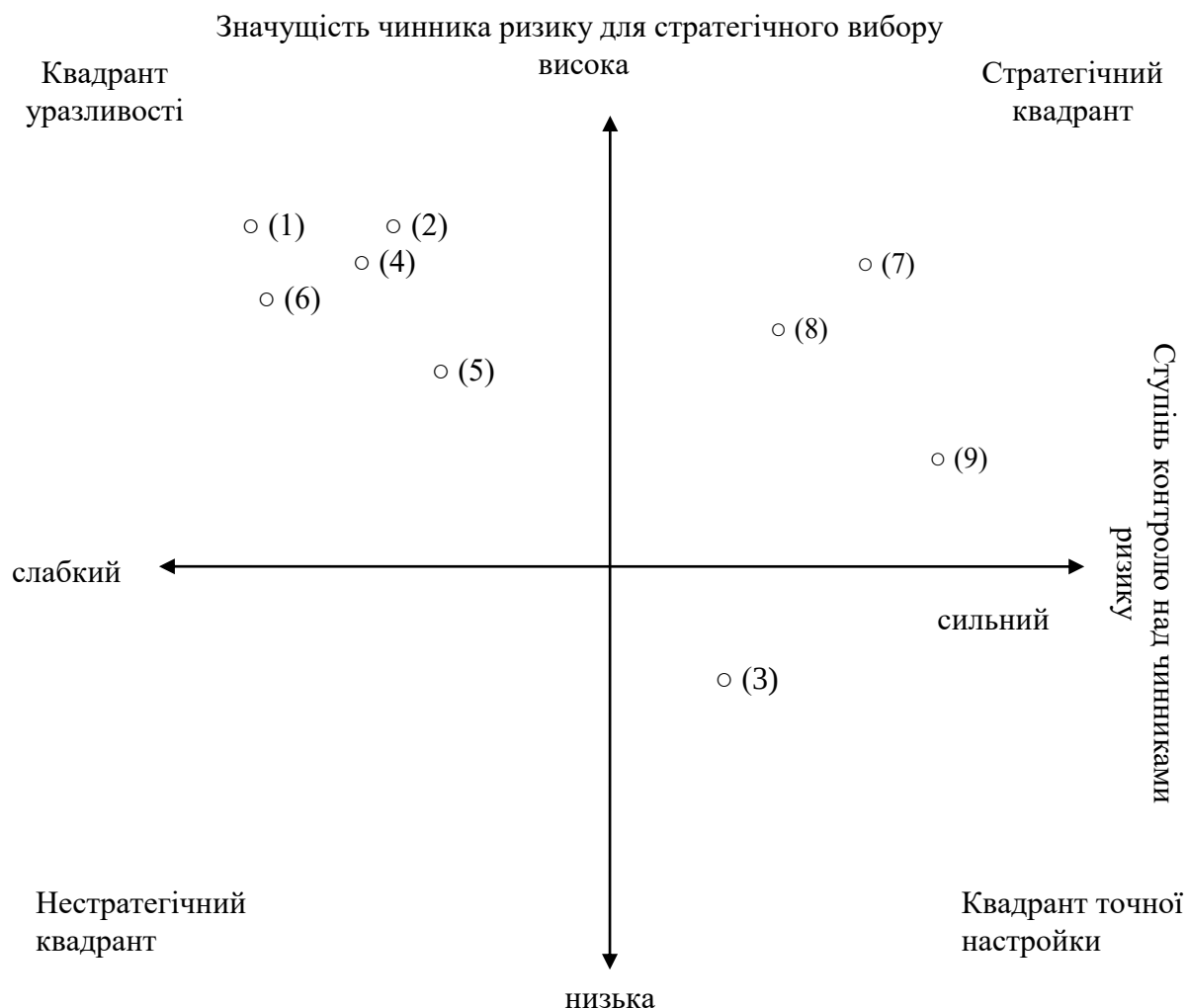


Рис. 3.2. Координатна система уразливості заходів удосконалення закупівельної діяльності КП НВК «Іскра»

З рисунку 3.2 видно, що для КП НВК «Іскра» можна виділити наступні чинники ризику: значний вплив зовнішніх чинників на управління підприємством (1), єдиний замовник продукції – держава (2), слабка конкурентна позиція, відсутність ринкової орієнтації (4), значна конкуренція на іноземних ринках, низька конкурентоспроможність (5), недостатній рівень

обізнаності про агентство у споживачів (5), обмежений вибір постачальників (6).

Ризики (1), (2), (4), (5) та (6) потрапляють у квадрант уразливості, оскільки КП НВК «Іскра» не здатне впливати на дії держави, діяльність конкурентів та процеси, що відбуваються зовнішньому оточенні, але їх потрібно постійно відстежувати та усувати різноманітні загрози з цього боку завдяки конкурентним перевагам, які необхідно сформувати в межах запропонованої стратегії розвитку.

Ризики (7), (8), (9) потрапили у стратегічний квадрант, для якого необхідно розробити систему показників ефективності які підтримують заходи з удосконалення закупівельної діяльності та дозволяють їх ефективно реалізувати.

Ризик (3) потрапив до квадранту точної настройки, що потребує додаткових заходів для досягнення бажаних результатів.

Отже, для ефективної реалізації запропонованих заходів необхідно чітко розуміти від яких зовнішніх та внутрішніх чинників вони залежать, яким чином буде відбуватися їх реалізація та які результати дасть.

3.2 Впровадження автоматизованих систем управління закупівельною діяльністю КП НВК «Іскра»

Багато в чому ефективність запропонованих заходів з удосконалення закупівельної діяльності залежить від запровадження на КП НВК «Іскра» автоматизованих систем управління закупівельною діяльністю.

Запровадження автоматизованих систем управління закупівельною діяльністю дозволить оптимізувати наскрізні бізнес-процеси закупівель між всіма підрозділами КП НВК «Іскра».

Автоматизація процедур закупівлі КП НВК «Іскра» повинно проводитися з дотриманням існуючих на підприємстві регламентів по організації закупівель.

Автоматизовані системи управління закупівельною діяльністю ґрунтуються на створенні єдиного класифікатору ресурсів і всіх промислових активів підприємства. В ході реалізації проекту автоматизації синхронізуються данні про контрагентів, організацій, одиниць вимірювання та інші корпоративні класифікатори та нормативно-довідникова інформація. Системи автоматизації дозволяють регламентувати та оптимізувати механізм консолідації заявок на закупівлю від всіх підрозділів КП НВК «Іскра» у єдиний товарний план.

Проаналізувавши всі існуючі на ринку системи автоматизації закупівельної діяльності підприємства, з'ясовано, що автоматизовані системи управління закупівельною діяльністю підприємства дозволяє вирішити завдання по управленню тендерними процедурами:

- автоматизація тендерного покриття домовлених заявок на закупівлю та підготовка нових тендерів для забезпечення необхідних закупівельних позицій;
- проведення електронних торгів з ціллю забезпечення прозорості процесів закупівель;
- контроль відповідності документів, які супроводжують закупівлі (специфікації до договорів), затвердженням товарним планом та тендерним рішенням;
- контроль відповідності фактичних поставок затверджених рішенням;
- управління електронною акредитацією постачальників;
- автоматизоване визначення переможців тендерів на основі формалізованих показників та критеріїв оцінки пропозицій постачальників.

В результаті впровадження автоматизованого управління тендерними процедурами КП НВК «Іскра» може досягти наступних результатів:

- забезпечити максимальну прозорість тендерного процесу;
- консолідувати потреби виробничих підрозділів підприємства;

- збільшити рентабельність виробництва за рахунок зниження витрат на закупівлю;
- автоматизувати акредитацію постачальників по групах ТМЦ та послуг, а також скласти «чорний список» постачальників;
- скоротити закупівельний цикл (за рахунок автоматизації рутинних дій);
- збільшити кількість постачальників для групи замовлень вартістю до 50000 грн.

На ринку існує понад десяти різних автоматизованих систем управління закупівельною діяльністю порівняльній узагальнення функцій деяких з яких наведено в таблиці 3.4.

Як можна побачити з таблиці 3.4 запровадження будь-якої системи автоматизації закупівельної діяльності підприємства в першу чергу призводить до значного зростання економічної ефективності закупівельних операцій, зростання оперативності, зниження витрат, скорочення запасів, що відповідає завданням, які стоять перед КП НВК «Іскра». Також зазначені системи мають модуль ключових показників ефективності, що також відповідає завданню впровадження SCOR-моделювання закупівельної діяльності на підприємстві.

Розглянуті системи автоматизації закупівельної діяльності підприємства різняться підходами до організації закупівельної діяльності, кількістю модулів програми, але мають певні схожі елементи. Так спільним для них є наявність таких модулів:

- замовлення;
- тендер;
- контракт;
- платіжна система;
- замовлення та приймання;
- ключові показники ефективності;
- управління постачальниками;
- календар поставок;

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз існуючих систем управління закупівельною діяльністю промислового підприємства

Система	Виробник	Завдання	Функції	Результат запровадження
APS SMART [4]	APS SMART (Україна)	Створення єдиного інформаційного середовища для усіх етапів і процесів закупівельної діяльності компанії, від прогнозування потреби до приймання і обліку поставок, усередині компанії та в роботі зі зовнішніми контрагентами-постачальниками. Автоматизація відділу закупівель – лише частина загального процесу операційного управління компанією.	Забезпечення гнучкого налаштування моделей робочих процесів відповідно до внутрішньої політики і процедур підприємства. Кожен модуль стандартизує процедури і спрощує взаємодію та контроль на одному з етапів закупівельного процесу. Крім того, окремі модулі забезпечують роботу в “єдиному вікні” з розділеним доступом до документів, інтеграцію з обліковими системами підприємства і можливість самостійного адміністрування системи. Модулі системи наведено на рисунку Б1. Додатку Б.	Підвищення оперативності закупівельних процесів на 25%; зниження рівня складських запасів на 30%; скорочення матеріальних витрат на 30%.
BAS ERP [5]	Інтек-Інформ (Україна)	Побудова комплексних інформаційних систем управління закупівельною діяльністю.	Рішення розроблено з урахуванням кращих практик автоматизації великого та середнього бізнесу і враховує специфіку обліку в Україні. Охоплює основні контури управління та обліку, що дозволяє організувати єдину інформаційну систему для управління різними аспектами закупівельної діяльності підприємства.	Зниження рівня складських запасів на 25-30%.
IT-Enterprise [18]	IT-Enterprise (Україна)	Оптимізація процесів закупівель обладнання, послуг та робіт сторонніх організацій.	Дає можливість істотно скоротити витрати, а також підняти ефективність та керівництво закупівельної діяльності.	Підвищення оперативності закупівельних процесів на 20%; зниження рівня складських запасів на 25%; скорочення матеріальних витрат на 25%.

- управління проектами;

- прогнозування;
- планування;
- бюджетування;
- інтеграція;
- адміністрування.

Розглянемо детально наведені модулі та їх можливий вплив на закупівельну діяльність підприємства.

Перший модуль – «замовлення». Впровадження у дію цієї програми дозволяє знизити середній термін виконання заявки виробничих відділів на 20-25%, тобто на 7-8 днів, що не відповідає середньогалузевому рівню, але все одно скоротить час очікування виробничими підрозділами необхідних матеріально-технічних ресурсів. Другим позитивним моментом буде значне спрощення контролю виконання заявок на закупівлю та підвищення ефективності взаємодії ініціатора з Підрозділом закупівель.

Другий модуль – «тендер». Його впровадження в діяльність відділу матеріально-технічного забезпечення дозволить забезпечити:

- багатоформатність закупівельних торгів: аукціон, редукціон, RFx;
- зменшення ресурсу часу на проведення тендеру;
- зростання професіоналізму закупівель;
- економія витрат до 30%;
- безпека тендерного процесу.

В результаті, очікується скорочення витрат ресурсів та днів на виконання замовлення на 3-6, що також дозволить наблизитися до середньогалузевих показників, тим самим зростатиме результативність не лише закупівельної діяльності, а й всіх операцій підприємства, тим самим зростатиме його конкурентоспроможність.

Третій модуль – «контракт», дозволяє скоротити час на укладання договорів на 35-70%, тобто вдвічі; мінімізує ризики невідповідності договору до тендерного рішення; зниження витрат на укладання договорів на 60-90%.

Модуль «платіжна система» забезпечує швидкість здійснення оплати та контроль платежів, а також дозволяє мінімізувати помилки у формуванні платежів та здійснити інтеграцію з обліковою системою підприємства і системою клієнт.

Модуль «замовлення та приймання» забезпечує підприємству:

- підвищення ефективності постачань;
- підвищення ефективності персоналу на 15-35%;
- зниження ризиків у постачаннях.

Важливим елементом запроваджуваної системи є модуль «управління постачальниками», який дозволяє здійснити миттєву перевірку контрагентів, контроль фінансів та репутаційних ризиків. Цей модуль також дозволяє здійснювати стратегічне та оперативне управління взаємодією з конкурентами.

«Календар постачань» дозволяє здійснювати контроль поставок online, автоматизувати обробку вхідних документів та планувати завантаження персоналу, зокрема працівників відділу логістики, складського персоналу та працівників зайнятих в закупівлях.

Модуль «управління проектами» призначений для консолідації всіх даних про закупівлі в розрізі окремих проектів, здійснювати контроль планів закупівельної діяльності та виконання бюджетів закупівель; скоротити цикл операційного планування закупівельної діяльності.

Блоки «прогнозування» та «планування» забезпечують зниження рівня складських запасів та вирішення вирішує проблему надлишків запасів матеріально-технічних ресурсів, а також дозволяють прискорити час постачання, що забезпечує зростання швидкості виконання замовлення шляхом інтегрування бюджетів та проектів, здійснення контролю планованих та позапланових закупівель, створення резервів обігових коштів і засобів.

Модулі також дозволяють створювати єдине вікно для роботи з документами і системою, здійснювати групову обробку та підготовку документів.

Перевагами автоматизованих систем закупівель є те, що вони дозволяють:

а) здійснювати охоплення повного циклу закупівель: планування, бюджетування, збір потреби, створення та узгодження заявок на закупівлю, проведення тендерів (усіх можливих видів, в т.р. редукацій), багатофакторне визначення переможців, узгодження контрактів, замовлення на поставку, приймання товару, аналітика по закупівлях, ключові параметри ефективності по закупівлях, а також управління номенклатурою та управління постачальниками;

б) зниження витрат на організацію закупівельних процедур:

1) за рахунок автоматизації управління знижується затратність організації закупівель;

2) автоматизовані процеси, електронний документообіг – мінімізують людський чинник і втрату даних;

3) можливості інтеграції передачі/отримання даних з інших бізнес-систем (ОС, WMS, CRM, PIM) дозволяють максимально прискорити процеси закупівельної діяльності;

4) власне самі закупівельні процедури стають системними та якісно правильними.

Завдяки сучасним інструментам здійснюється якісне управління постачальниками, дає можливість оцінити ризики та можливості роботи з новим постачальником, здійснювати моніторинг та контролювати роботу з діючими постачальниками, а також прогнозувати майбутні можливості взаємовідносин та потенціал постачальника. Автоматизована робота з постачальниками дозволить збільшити кількість нових постачальників з метою зниження залежності від існуючих або ж отримати від них кращі умови та пропозиції.

Електронні способи ведення закупівель володіють різноманітним функціоналом для поліпшення умов закупівель. Наприклад, консолідація заявок

з різних підрозділів або різних юридичних осіб дозволить отримати кращі умови за рахунок збільшення об'ємів закупівлі.

На рисунку 3.3 наведено середньозважене узагальнення зростання результативності окремих функцій закупівельної діяльності, а також зниження витрат в результаті запровадження будь-якої з перелічених вище автоматизованої системи управління закупівельною діяльністю.

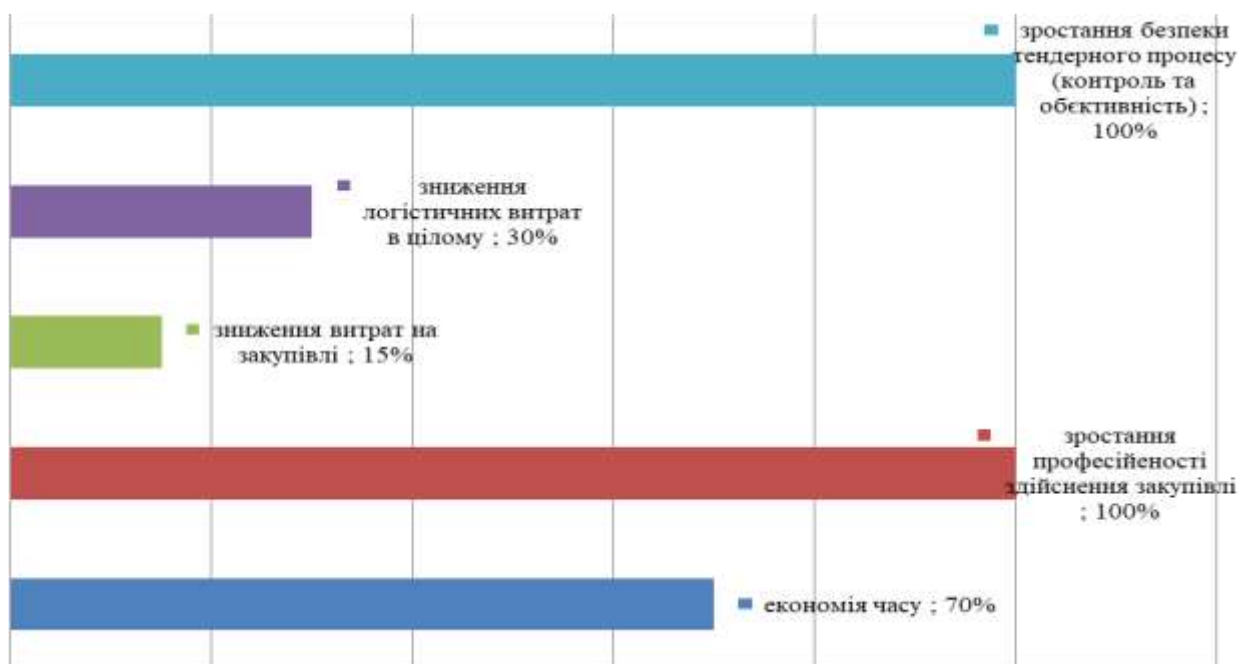


Рис. 3.3. Оцінка результатів запровадження автоматизованої системи управління закупівельною діяльністю КП НВК «Іскра» [узагальнено автором на основі [4, 5, 18]

Автоматизовані системи закупівель дозволяють здійснити автоматизацію тендерів і всіх процедур електронних торгів, яка забезпечує найкращий вибір з отриманих тендерних пропозицій, максимальну об'єктивність рішень по закупівлях і повну прозорість процесу для керівництва та контролюючих організацій.

Для КП НВК «Іскра» автоматизація тендерів матиме наступні позитивні сторони:

- поява необмеженої кількості лотів, номенклатурних позицій і турів в тендерах, без втрати інформації та часу на її обробку;

- швидка, точна і незалежна оцінка пропозицій, в тому числі з урахуванням нецінових критеріїв;
- здійснення перевірки надійності і безперервного моніторингу постачальників, побудова оптимальної системи взаємовідносин з постачальниками;
- зниження ризиків, пов'язаних з кваліфікацією або необ'єктивністю персоналу, порушенням внутрішніх регламентів закупівельного процесу;
- мінімізація помилок при створенні і публікації тендерної документації та підсумків тендеру.

Отже, впровадження автоматизованої системи управління для КП НВК «Іскра» буде ефективною та забезпечить досягнення ключових показників ефективності за усіма напрямками, а саме час виконання замовлень, скорочення витрат на закупівлі та загальних, зростання професійності здійснення закупівель та їх прозорості.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

В дипломній роботі магістра «Удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства» розглянуто діяльність групи постачань, яка входить до відділу логістики та розташована на першому поверсі адміністративної будівлі заводууправління КП НВК «Іскра». Персонал відділу розміщується у 15 кабінетах та здійснює виконання посадових обов'язків в сфері організації торгівлі та комерційної логістики. Приміщення обладнані персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для цих приміщень.

На робочому місці фахівців відділу логістики виявлені такі небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, ший, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- ризик травмуватися під час перебування та території підприємства для вирішення робочих питань (відвідування виробничих цехів, гаражу, інших відділів, що беруть участь у ланцюгах постачань);

- значний ризик гострого інфекційного захворювання через світову пандемію SARS-CoV-2 та несприятливу епідеміологічну ситуацію в Україні та м. Запоріжжя;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків.

Заходи по забезпеченню безпеки. Приміщення офісу групи закупівель КП НВК «Іскра», у якому здійснюються заходи пов'язані з виконанням посадових

обов'язків та проведенням досліджень та розрахунків, є спеціалізованим офісним приміщенням яке обладнане ПК з ВДТ.

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм. Оскільки приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру. З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин»

для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою. Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин». Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

Для запобігання ризику травмування під час перебування на території підприємства фахівець групи закупівель департаменту логістики КП НВК «Іскра» повинен дотримуватися Інструкції з охорони праці №1 (Загальна інструкція), затвердженою приказом директора КП НВК «Іскра» від. 27.06.2017 р., підпорядковуватися вимогам охорони підприємства та відділу охорони праці, носити захисний одяг (каска), дотримуватися правил дорожнього руху на підприємстві, слідкувати за залізничними путями тощо.

Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці. Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці для офісного приміщення (дослідницької лабораторії, дослідницького центру, тощо) обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища,

важкості та напруженості трудового процесу», ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Далі необхідно розглянути усі небезпеки, що відносяться до підрозділу у порядку їх постановки.

Розгляд кожної небезпеки слід виконувати у три етапи:

а) виявити та описати основні джерела та причини виникнення даної небезпеки під час виконання магістерської дипломної роботи;

б) стисло окреслити негативні наслідки впливу даної небезпеки на організм працюючих;

в) обрати заходи для зниження або виключення негативного впливу даної небезпеки на працюючих. Свій вибір обґрунтувати, спираючись на умови праці, використовуване обладнання та характеристики приміщення при виконанні даного дипломного проекту. Опис обраних заходів обов'язково має включати в себе посилання на використані нормативно-правові акти.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення. Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене

природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Розрахунок загального штучного освітлення в офісному приміщенні. Приміщення офісу групи закупівель КП НВК «Іскра» має: довжину – 5,5 м, ширину – 4 м, висоту – 3,6 м. Офіс обладнаний освітлювальними приладами з числовим значенням коефіцієнта світильника $L/h=1,4$; типом світильника – ЛПО. Колір стель, стін, підлоги ($\rho_{ст}$, $\rho_{с}$, $\rho_{п}$), % = 50%, 30%, 10%.

За нормованими показниками штучного освітлення основних приміщень громадських, житлових, допоміжних будівель згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» площа нормування освітленості, висота площини над підлогою (h_p) дорівнює Г-0,8 м; розряд зорової роботи логіста відповідає Б-1; освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні кабінетів та робочих кімнат (E_n) дорівнює 300 лк; коефіцієнт запасу (K_z) при проектуванні штучного освітлення 1,4.

Першим етапом, розрахуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт.} \quad (4.1)$$

де B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

H_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{4}{(3,6 - 0,8) \cdot 1,4} = 1,02 = 2 \text{ (шт.)}$$

З розрахунку можна побачити, що кількість рядів світильників дорівнює 1.

Визначаємо максимально припустимої відстані між рядами світильників $L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м} \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{\max} = \frac{4}{2} = 2 \text{ (м)}$$

Тоді значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)} \quad (4.3)$$

де A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

H_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{5,5 \cdot 4}{(3,6 - 0,8) \cdot (5,5 + 4)} = 0,82$$

Значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками вибраного типу. Вибирається в залежності від виду джерела світла, типу обраного світильника (ЛПО), коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення (колір стелі $\rho_{\text{ст}} = 50\%$, стін $\rho_{\text{с}} = 30\%$, підлоги $\rho_{\text{п}} = 10\%$) та індексу приміщення ($i = 0,82$): $\eta = 36\%$.

Тоді розрахований сумарний світловий потік освітлювальної установки у приміщенні Φ_{Σ} становитиме:

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм} \quad (4.4)$$

де E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу (для люмінесцентних ламп = 1,4);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості, як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп = 1,1);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 5,5 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,36} = 28233,33 \text{ (лм)}$$

Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт.} \quad (4.5)$$

де A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

$$N_{\text{св}}^* = \frac{5,5 \cdot 4}{(2)^2} = 5,5 = 6 \text{ (шт.)}$$

Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм} \quad (4.7)$$

де Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику.

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт.} \quad (4.6)$$

де n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_{\text{л}}^* = 6 \cdot 2 = 12 \text{ (шт.)}$$

$$\text{Тоді, } \Phi_{\text{л}}^* = \frac{28233,33}{12} = 2352,77 \text{ (лм)}$$

Обираємо тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи $\Phi_{\text{л}}^* = 2352,77$ лм: позначення лампи – L 36W/765; виробник – «Osram»; тип лампи – BASIC T8; цоколь – G13; позначення кольору – холодне денне світло, кольорова температура – 6500; світловий потік – 2600 лм.; потужність – 36 Вт; індекс передачі кольору – 72Ra8.

Далі визначається коефіцієнт m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{\text{л}}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{\text{л}}$):

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}} \quad (4.8)$$

$$m = \frac{2352,77}{2600} = 0,90$$

Визначаємо оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні $N_{\text{св}}$:

$$N_{\text{св}} = N_{\text{св}}^* \cdot m, \text{ шт} \quad (4.9)$$

$$N_{\text{св}} = 6 \cdot 0,9 = 5,4 = 6 \text{ (шт)}$$

Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні $N_{\text{л}}$:

$$N_{\text{л}} = N_{\text{св}} \cdot n, \text{ шт.} \quad (4.10)$$

де n – кількість ламп у світильнику, шт.;

$N_{\text{св}}$ – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт.

$$N_{\text{л}} = 6 \cdot 2 = 12 \text{ (шт.)}$$

Визначення загальної розрахункової освітленості E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{лк} \quad (4.11)$$

де Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_p = \frac{2600 \cdot 12 \cdot 0,36}{5,5 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 331,52(\text{лк})$$

Отже, виходячи з розрахунку освітлення в офісному приміщенні групи закупівель довжиною 5,5 м, шириною 4 м та висотою 3,6 м, повинно дорівнювати значенню 331,52 лк.

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних ($n+$) і негативних ($n-$) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см^3); $n- = 3000-5000$ (шт. на 1 см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях. Заходи з пожежної безпеки. Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

Залежно від агрегатного стану й особливостей горіння різних горючих речовин й матеріалів пожежі згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» та категорії його пожежної небезпеки, відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» та СНиП 2.09.02-85* «Производственные здания».

Можливими джерелами спалаху в офісному приміщенні групи закупівель КП НВК «Іскра» є електроприлади та електропроводка в кабінеті, отже приміщення може бути віднесено до класу Е пожежної небезпеки.

Офісне приміщення групи закупівель КП НВК «Іскра» відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги»

може бути віднесене до категорії Д, оскільки характеризується наявністю речовин, що не згорають, матеріалів в холодному стані, а також кабельної проводки до устаткування та окремих предметів меблів на місцях.

Відділ закупівель КП НВК «Іскра» розташований на другому поверсі, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги», пропонується передбачити шляхи евакуації працівників на випадок пожежі: назовні через коридор, сходову клітку, сходи, вестибюль (хол), сходову клітку, сходи. Оскільки кількість працівників групи закупівель КП НВК «Іскра» становить 3 особи, що не перевищує 50 осіб, а площа приміщення за результатами попередніх розрахунків складає 22 м² (тобто не перевищує 300 м²) передбачається один евакуаційний вихід, висота якого повинна бути не меншою 2 м., а ширина 0,8 м.

Максимальне видалення від найбільш віддаленого робочого місця до найближчого евакуаційного виходу згідно п. 2.29 СНиП 2.09.02-85* «Производственные здания» – 25 м.

Все обладнання, силові і освітлювальні мережі офісного приміщення групи закупівель КП НВК «Іскра» відповідають вимогам пожежної безпеки, згідно вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок».

У відповідності до існуючих норм пожежної безпеки також рекомендується встановлювати в приміщенні сповіщувачі пожежі, наприклад установки електричної пожежної сигналізації (ЕПС). Такі сповіщувачі реагують на фактори, що супроводжують пожежу: підвищення температури, дим, полум'я.

У відповідності до встановленого класу та категорії вибухопожежної та пожежної небезпеки в офісному приміщенні групи закупівель КП НВК «Іскра» повинен бути 1 порошковий вогнегасник місткістю 5 л.

Захист населення в умовах інтенсивного поширення небезпечного вірусу.

В умовах інтенсивного поширення коронавірусної інфекції в Україні, а також наявності інших не менш агресивних та активних вірусів значно зростає

небезпека зараження персоналу підприємства небезпечним інфекційним захворюванням. Для запобігання цієї небезпеки керівництво КП НВК «Іскра» повинно забезпечити дотримання всіх санітарних та карантинних норм співробітниками на робочих місцях та в приміщеннях заводу та дотримуватися чинного законодавства, а саме Закон України «Про захист населення від інфекційних хвороб», Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 року № 211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2», Постанова Кабінету Міністрів України від 20 травня 2020 року № 392 «Про встановлення карантину з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, та етапів послаблення протиепідемічних заходів», Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 року № 641 «Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2».

У даному розділі магістерської роботи було з'ясовано основні небезпеки при організації праці фахівця відділу закупівель КП НВК «Іскра» та засоби їх усунення. Запропоновано заходи щодо усунення потенційних небезпек. Розраховано штучне освітлення робочого приміщення. Обґрунтовано заходи забезпечення пожежної безпеки, виходячи з класу та категорії відповідності вибухопожежної небезпеки робочого приміщення, визначено шляхи евакуації, запропоновано використання в приміщенні сповіщувачів пожежі, з'ясовано необхідну кількість вогнегасників на дану площу.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі вирішено всі поставлені завдання та отримано такі результати:

- на основі аналізу наукової літератури дано визначення змісту категорії «закупівельна діяльність» як складного економічного процесу, що потребує сучасних ефективних підходів до його організації та здійснення, через значну роль у формуванні конкурентоздатності підприємства та його продукції, вплив багатьох чинників, зокрема конкурентної сили постачальників. Також встановлено, що закупівельна діяльність може бути організована різними способами та мати різноманітні форми. Серед всіх існуючих найкращим підходом до організації процесу закупівельної діяльності підприємства є логістичний, що розглядає її як частину ланцюга постачань;

- розглянуто методичні аспекти удосконалення закупівельної діяльності промислового підприємства на основі чого запропоновано модель процесу закупівель під впливом ринкових сил, що ґрунтується на всеосяжному дослідженні логістичного середовища підприємства та виявленню чинників, що впливають на процес закупівлі на всіх його стадіях, від моменту формування заявки на закупівлю до моменту постачання замовленого товару на підприємство. На основі запропонованої моделі процесу закупівель під впливом ринкових сил запропоновано п'яти етапний алгоритм удосконалення процесу закупівельної діяльності промислового підприємства;

- аналіз інструментів, які дозволяють спланувати та організувати ефективну закупівельну діяльність на промисловому підприємстві, дозволив зробити висновок, що закупівельна діяльність тісно пов'язана з іншими операціями в ланцюгу постачань та залежить від багатьох чинників. З метою удосконалення закупівельної діяльності необхідно постійно та ретельно вивчати зовнішнє та внутрішнє оточення підприємства, здійснювати оцінки впливу ринкових сил на закупівельну діяльність з позицій впливу на закупки не лише постачальників, але й прямих конкурентів підприємства, споживачів його

готової продукції, виробників альтернативної продукції, або ж інших компаній, які не є конкурентами, але можуть використовувати ті самі сировину, матеріали та інші ресурси. Досліджені інструменти також підтвердили необхідність тісної інтеграції закупівельної діяльності підприємства з іншими його функціями, особливо у ланцюгу постачань;

- в результаті проведеного аналізу закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» встановлено, що в організації закупівельної діяльності підприємства існують значні недоліки, через наявні процедури здійснення закупівель та законодавство щодо здійснення закупівель державними підприємствами, серед яких наявність суттєвих страхових запасів, перекош у структурі логістичних витрат в бік утримання виробничих запасів, пасивний характер закупівель, вибір постачальників не за критеріями ефективності та якості, а за критерієм найнижчої ціни. Отже, існує потреба в розробці заходів з удосконалення закупівельної діяльності. Загалом можна сказати, що внутрішнє середовище КП НВК «Іскра» має багато слабких місць та є вразливим. Підприємство залежне від держави, її політики та репутації на міжнародній арені, і тому успіх основної продукції значно залежить від зовнішніх чинників. Споживчі напрямки діяльності підприємство не розробляє маючи прибутки від основної діяльності, але в разі зміни зовнішніх орієнтирів, або наприклад, появу потужного іноземного конкурента з країн Західної Європи, США або Китаю, підприємство може втратити ринки, які зараз існують. Таким чином, підприємство гостро потребує розробки додаткових напрямків діяльності, які б більше орієнтували його на споживчі ринки та дозволили диверсифікувати ризики;

- в результаті проведеного PEST-аналізу визначено загальну оцінку впливу чинників зовнішнього оточення на закупівельну діяльність КП НВК «Іскра». Негативний вплив здійснюють політико-правова та економічна складові, що можна пояснити загальним станом економіки та політичною нестабільністю в державі; а позитивний – соціальна, технологічна. Виходячи із характеру основної продукції підприємства та її експортної спрямованості, до

вищезазначених складових додано міжнародну складову зовнішнього оточення, яка за результатами аналізу також здійснює позитивний вплив на діяльність підприємства. Сформульовано та узагальнено основні можливості та загрози у зовнішньому оточенні підприємства для удосконалення його закупівельної діяльності. Аналіз впливу ринкових конкурентних сил на КП НВК «Іскра» та, зокрема, на його закупівельну діяльність показав, що серед п'яти конкурентних сил найбільший вплив мають сили «існуючі конкуренти» та «споживачі продукції». Ринкова сила постачальників має середній вплив, але також суттєва, оскільки від них напряду залежить кількість та якість ресурсів, строки поставок, рівень витрат тощо; найменший вплив здійснюють ринкові сили «потенційні конкуренти» та «товари замітники», але вони також можуть конкурувати за необхідні підприємству ресурси, а отже їх вплив необхідно враховувати при плануванні закупівельної діяльності;

- здійснено оцінку стану закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» на основі моделі SCOR та методики бенчмаркінгу, на основі якої встановлено необхідність удосконалення системи закупівель підприємства, зокрема в напрямках збільшення гнучкості в ланцюзі постачань, підвищення рівня задоволеності виробничих підрозділів діяльністю служби матеріально-технічного забезпечення, скорочення запасів, зменшення часу на виконання замовлення, удосконалення ринкової позиції підприємства. Керівництву КП НВК «Іскра» необхідно змінювати існуючу систему закупівель з пасивної на активну, застосовувати в закупівельній діяльності CRM-системи;

- розроблено заходи з удосконалення закупівельної діяльності підприємства за трьома напрямками: організаційні, економічні, логістичні. На основі запровадження заходів, які переважно носять операційний характер, переглядається загальна стратегія закупівельної діяльності та поступово впроваджують стратегічні заходи: розвиток ринків та продуктів; диверсифікація; формування конкурентних переваг; формування ключових компетенцій тощо;

- запропоновано здійснити впровадження автоматизованої системи управління закупівельної діяльності підприємства, яка дозволить спростити процеси закупівельної діяльності, уникнути дублювання функцій, запровадити ефективну систему планування потреби у матеріально-технічних ресурсах, скоротити час виконання замовлень та логістичні витрати;

- з'ясовано основні небезпеки при організації праці фахівця відділу закупівель КП НВК «Іскра» та засоби їх усунення. Запропоновано заходи щодо усунення потенційних небезпек. Розраховано штучне освітлення робочого приміщення. Обґрунтовано заходи забезпечення пожежної безпеки, виходячи з класу та категорії відповідності вибухопожежної небезпеки робочого приміщення, визначено шляхи евакуації, запропоновано використання в приміщенні сповіщувачів пожежі, з'ясовано необхідну кількість вогнегасників на дану площу.

Таким чином, всі поставлені в роботі завдання виконано, а мету роботи досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 2016 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 10.09.2020).
2. Про державне замовлення : Закон України від 1999 р. *Відомості Верховної Ради*. 1999. № 17. С.117.
3. Про управління об'єктами державної власності : Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2006. № 46, ст. 456.
4. Автоматизована система управління закупівельною діяльністю. Офіційний сайт компанії APS SMART. URL : <https://www.aps-smart.com/uk/prohrama-dlya-zakupivel/>. (дата звернення: 18.11.2020).
5. Автоматизована система управління закупівельною діяльністю. Офіційний сайт компанії Інтек-Інформ. URL : http://intec.in.ua/products/produkti_bas/bas_erp. (дата звернення: 18.11.2020).
6. Бажин И. И. Логистика : компакт-учебник : для студ. высших экон. учеб. завед. 2-е изд., стер. Х. : Коксум, 2004. 240 с.
7. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. К. : Професіонал, 2004. 288 с.
8. Банько В. Г. Логістика : навч. посіб. 2-е вид., переробл. К. : КНТ, 2007. 332 с.
9. Бай О. А. Управління закупівельною діяльністю підприємства на основі моделювання його функціонування у відкритій системі. *Економічний вісник НГУ*. 2011. № 1. С. 125-131.
10. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
11. Бурсаков А. В., Козлов А. П., Захаров В. А. Основы логистического управления : учеб. пособ. К. : МАУП, 2006. 118 с.
12. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Гардарика, 1998. 296 с.

13. Воробей В., Данилюк А., Журовська І. Відповідальне управління ланцюгами постачання. Представництво ООН в Україні. Київ, 2008. 48 с.
14. Гаджинский А. М. Логистика : учеб. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Маркетинг, 2001. 395 с.
15. Голиков В. А. Взаимодействие маркетинга и логистики : учеб. пособие. М. : Флинта : МПСИ, 2007. 568 с.
16. Звіт незалежного аудитора. Фінансова звітність НБК «Іскра» за 2019 рік. URL : https://iskra.zp.ua/files/fin_zvit/2019/zvit_nez_auditor.pdf (дата звернення: 03.05.2020).
17. Інноваційні механізми підвищення ефективності державних закупівель на підприємствах. Портал Державного інформаційно-аналітичного центру моніторингу зовнішніх товарних ринків. URL : <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/innovatsijni-mehanizmy-pidvyshhennya-efektyvnosti-derzhavnyh-zakupivel-na-pidpryyemstvah/> (дата звернення: 15.11.2020).
18. Інтерпайп управляє закупівлями за допомогою системи it-enterprise. Офіційний сайт компанії IT-enterprise. URL : <https://www.it.ua/news/interpajp-upravljaet-zakupkami-s-pomoschju-sistemy-it-enterprise> (дата звернення: 18.11.2020).
19. Крикавський Є. В., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2017. 844 с.
20. Коваленко О. О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2008. № 19. С. 34–44.
21. Кэмп Р. С. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 397 с.
22. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент ориентированный на рынок / пер. с фр. под ред. В. Б. Колчанова. СПб. : Питер, 2008. 800 с.

23. Ларина Р. Р., Пилюшенко В. Л., Амитан В. Н. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : монография. Донецк : ВИК, 2003. 239 с.
24. Левина Т. В. SCOR-моделирование. *Научно-аналитический журнал «Логистика и управление цепями поставок»*. 2012. № 2 (49). URL : <http://www.lscm.ru/index.php/ru/publicly/item/801-scor>. (дата звернення: 18.11.2020).
25. Лифар В. В. Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С.176-187.
26. Лукинський В. С., Лукинський В. В, Плетньова Н . Г. Логистика и управление цепями поставок. М. : Юрайт, 2018. 359 с.
27. Моніторинговий портал DoZorro. Офіційний сайт. URL : <https://dozorro.org/> (дата звернення: 10.10.2020).
28. Неуров І. В. Закупівельна діяльність у ланцюгу поставок. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» (Сер. Логістика)*. 2008. № 623. С. 191-198. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/729/1/27.pdf> (дата звернення: 10.09.2020).
29. Неуров І. В. Види закупівельних ситуацій на машинобудівельних підприємствах. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. С. 513-520. URL : http://vlp.com.ua/files/74_0.pdf (дата звернення: 15.09.2020).
30. Павлішина Н. М. Вплив маркетингово-логістичного управління на конкурентоспроможність підприємства. *Суспільство, релігія, культура, наука, техніка, освіта, економіка в умовах новітніх глобальних викликів для України і Польщі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Запоріжжя, 21–23 вересня 2017 р.). Запоріжжя : ЗГІА ; ФО-П Систерова Н.О., 2017. 240 с. С. 153-155
31. Попович П. В. Аналітичні технології в забезпеченні економічної ефективності логістичних систем. *Вісник ХНТУСГ*. 2016. № 169. С. 223–225.

32. Портал ProZorro. Офіційний Майданчик. URL : http://vlp.com.ua/files/74_0.pdf <https://smarttender.biz/> (дата звернення: 10.10.2020).

33. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. за ред. А. Олійник та Р. Скільського. Київ : Основи, 1998. 390 с.

34. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование : динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / пер. с англ. под ред. И. А. Войтюк. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.

35. Савицька О., Калініченко К. Концепція бенчмаркінгу – можливість удосконалення управління, логістики та контролінгу на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи*. 2020. URL : <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201246> (дата звернення: 15.11.2020).

36. Сервіс перевірки контрагентів YouControl. Науково-виробничий комплекс «Іскра». URL : https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/14313866/ (дата звернення: 10.10.2020).

37. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2013. № 9. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2308> (дата звернення: 25.09.2020).

38. Соколова Ю О., Самофалова-Зоріна А. А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в галузі з недосконалою конкуренцією. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. №5(17). 2018. С. 133-137.

39. Стратегическое управление цепочками поставок : теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения ; за ред. П. Кузинс. Москва : Дело и сервис П, 2010. 350 с.

40. Тис Д. Дж. Динамические способности и стратегический менеджмент / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 299 с.
41. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 28. С. 867-872. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf. (дата звернення: 25.09.2020).
42. Титенко Л. В. Логістичні принципи формування обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 1408–1418.
43. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с.
44. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
45. Чисельність населення в м. Запоріжжя. Статистичні дані. URL : <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.09.2020).
46. Analog Devices. About the company. URL : <https://www.analog.com/en/index.html> (дата звернення: 27.09.2020).
47. Aselsan Cor. About the company. URL : <https://www.aselsan.com.tr/en/about-us> (дата звернення: 27.09.2020).
48. C-Tech. About the company. URL : <http://ctech.com.tr/tr>. (дата звернення: 27.09.2020).
49. Mann R. S., Abbas A., Dr. Kohl H., Orth R., Görmer M. Global Survey on business improvement and benchmarking. Global Benchmarking Network, 2010. 39 р. URL : https://www.researchgate.net/publication/271842569_GBN_Survey_Results_Business_Improvement_and_Benchmarking (дата звернення: 30.10.2020).
50. Opgal Optronik Industries. About the company : Defence Solutions. URL : <https://www.opgal.com/defense-solutions/> (дата звернення: 27.09.2020).

51. Raytheon Technologies. About the company : Defence Solutions. URL : <https://www.rtx.com/>(дата звернення: 27.09.2020).

52. Renesas Electronics. About the company : Defence Solutions. URL : <https://www.renesas.com/eu/en/> /(дата звернення: 27.09.2020).