

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 8, 2021 | 26.08.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.74)

УДК 338.4: 658.005.5

*Ю. О. Соколова,*  
*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики,*  
*Національний університет «Запорізька політехніка»*  
*ORCID ID: 0000-0003-1352-0147*  
*Н. М. Павлішина,*  
*к. е. н., доцент кафедри маркетингу та логістики,*  
*Національний університет «Запорізька політехніка»*  
*ORCID ID: 0000-0001-7715-9202*

## **РОЛЬ РИНКОВИХ СИЛ В ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

*Yu. Sokolova*  
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Zaporizhzhia Polytechnic National University*  
*N. Pavlishina*  
*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Zaporizhzhia Polytechnic National University*

### **THE ROLE OF MARKET FORCES IN THE PROCUREMENT ACTIVITY OF THE STATE-FORM OWNED ENTERPRISE IN TERMS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY**

*У статті висвітлюються питання, пов'язані з підвищенням ефективності закупівельної діяльності підприємства з державною формою власності, що виникають через особливості процесу закупівель, стану ринку, процеси цифровізації економіки та необхідність зміцнювати конкурентоспроможність позицій вітчизняних підприємств як на національному, так і на міжнародному ринках. Охарактеризовано проблеми з якими зіштовхуються підприємства державної форми власності під час здійснення закупівельної діяльності. Показано, що на процес закупівель на всіх його етапах впливають ринкові сили, які вимагають відповідного реагування. Приватні підприємства можуть вільно та швидко реагувати на дію таких сил, натомість підприємства з державною формою власності є бюрократичними і «повільними» в своїх реакціях і це негативно відображається на їх конкурентоздатності та ринковій позиції. Тому особливої актуальності набуває ідентифікація ринкових сил, що впливають на закупівельну діяльність підприємства, їх аналіз та визначення інтенсивності та напряму впливу, а також пошук ресурсів підприємства та інструментів цифрового маркетингу та менеджменту, що дозволять релевантно реагувати на них. Здійснено оцінку впливу ринкових сил на закупівельну діяльність підприємства за моделлю М. Портера. Розглянуто методи та інструменти, що дозволять проаналізувати закупівельну діяльність підприємства з урахуванням впливу ринкових сил, розробити напрями її удосконалення та підвищити ефективність.*

*The article highlights the issues related to improving the efficiency of procurement of state-owned enterprises, which arise due to the peculiarities of the procurement process, market conditions, digitalization, and the need to strengthen the competitiveness of domestic enterprises in both national and international markets. The problems faced by state-owned enterprises during procurement activities are described.*

*It is shown that the procurement process at all its stages is influenced by market forces, which require an appropriate response. Private enterprises can react freely and quickly to such forces, while state-owned enterprises are bureaucratic and "slow" in their reactions, which make a negative effect on their competitiveness and market position.*

*Therefore, the identification of market forces that affect the procurement activities of the enterprise, their analysis and determination of the intensity and direction of influence, as well as the search for enterprise resources and digital marketing and management tools that will respond to them are increasingly important.*

*The influence of market forces on the purchasing activity of the enterprise according to the model of M. Porter is estimated. The market forces of suppliers of raw materials and resources, existing competitors, buyers of products make the greatest influence on the purchasing activity of the enterprise.*

*Methods and tools, which will allow to analyze the purchasing activity of the enterprise seeing the influence of market forces, to develop directions for its improvement and increase efficiency, are considered. The SCOR-model allows to define key indicators of efficiency of purchasing activity and to carry out their benchmarking analysis.*

*Based on the results of benchmarking, directions for improving the procurement of state-owned enterprises are developed. It is proposed to use digital procurement systems (CRM), which makes tender processes faster and more transparent and allow significantly reduces costs.*

**Ключові слова:** закупівлі; закупівельна діяльність; підприємство державної форми власності; ринкові сили; бенчмаркінг; ключові показники ефективності.

**Keywords:** procurement; procurement activity; state-owned enterprise; market powers; benchmarking; key performance indicators.

**Постановка проблеми.** Закупівельна діяльність промислового підприємства є важливою складовою формування його конкурентоспроможності в умовах глобалізації ринків та конкуренції, цифровізації економіки, зміни бізнес-моделей поведінки ринкових суб'єктів та інших чинників турбулентного маркетингового середовища. Процес закупівель є дуже складним та включає етапи від планування закупівлі та обґрунтування її необхідності до включення у фінансові плани майбутніх періодів, проведення тендерних процедур та підписання договорів постачання. Ефективність процесу закупівель залежить від його тривалості, характеру орієнтації бізнес-процесів підприємства, рівня бюрократизації прийняття управлінських рішень, розуміння ролі маркетингу та рівень його впровадження в організацію ефективної закупівельної діяльності, здатності реагування на дію ринкових сил та інших чинників. Приватні підприємства здатні швидко та ефективно реагувати на будь-які зміни в умовах роботи з постачальниками, обирати найбільш вигідні умови закупівель, керуючись економічною доцільністю та конкурентними перевагами, а ефективність їх закупівельної діяльності залежить від майстерності менеджменту. Натомість державні підприємства у закупівельній діяльності керуються, перш за все, Законом України «Про публічні закупівлі» і вимушені здійснювати більшість операцій через систему державних закупівель Prozorro, що значно обмежує можливість вибору конкурентних пропозицій, якісних матеріалів та ресурсів, оскільки головним критерієм вибору стає мінімальна ціна; збільшує терміни постачання і виконання замовлень виробничих цехів, тим самим унеможливає виконання термінових замовлень та швидкого реагування на ринкові зміни. Запропоновано модель процесу закупівлі промислового підприємством державної форми власності під впливом «ринкових сил»

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління закупівельною діяльністю широко висвітлюються в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Найбільш вагомий внесок у дослідження процесів закупівель серед українських науковців здійснив Є.В. Крикавський, який розглядає їх як частину логістичних процесів та ланцюгів постачань [1]. Інші дослідники, наприклад О.А. Бай [2], І.В. Неуров [3], В.М. Собчичин [4] в своїх роботах розглядають різні аспекти закупівельної діяльності підприємств, які також

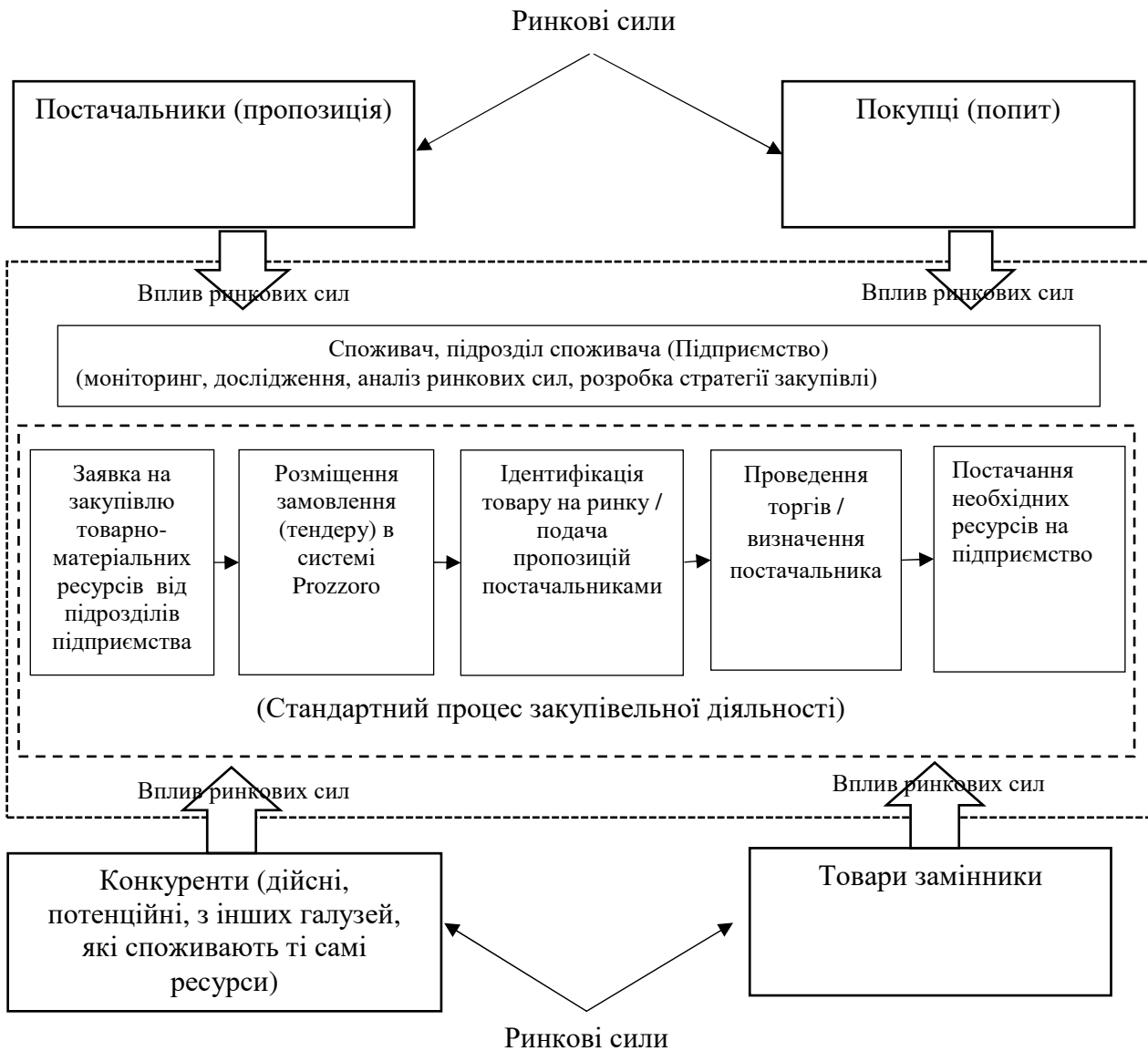
стосуються оптимізації ланцюгів постачань, визначення місця та ролі закупівель в системі логістичного менеджменту підприємства та інші. Однак, незважаючи на всебічне висвітлення різних питань закупівельної діяльності, здебільшого вони відносяться до приватних підприємств і не стосуються підприємств державної форми власності через особливості законодавства та правил організації закупівель, що призводить до виникнення багатьох проблем, пов'язаних із строками виконання замовлень, оптимізації рівня логістичних витрат, конкурентоздатністю підприємства на національному та міжнародному ринках.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення ринкових сил та аналіз їх ролі у закупівельної діяльності промислового підприємства державної форми власності з метою підвищення його конкурентоздатності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження свідчать, що існуючі системи організації закупівельної діяльності промислових підприємств державної форми власності є малоефективними в сучасних умовах та потребують удосконалення, зокрема за рахунок інструментарію маркетингового менеджменту, який ґрунтується на стратегічному аналізі ринкових сил та процесів. Використання на державних підприємствах системи Prozorro часто призводить до значних розривів у часі між виникненням потреби в певному ресурсі та моментом його закупівлі та постачанні на підприємство. За такої системи неможливо чітко планувати розміри замовлення та запасів, а також необхідно мати значний розмір страхового запасу всіх необхідних ресурсів для забезпечення безперервного виробництва, що призводить до суттєвого зростання витрат на утримання запасу і знижує економічну ефективність та результативність.

Більшість підприємств державної форми власності в Україні мають лінійно-функціональну структуру з вертикальною ієрархією підпорядкованості, а отже всі рішення стосовно закупівельної діяльності ухвалюються в чітко визначеній ієрархії, з узгодженням закупок у профільних міністерствах та відомствах та з використанням системи Prozorro. Таким чином, процес закупівлі часто має бюрократичний характер, що знижує його ефективність. А той факт, що вибір постачальника, як правило, відбувається на основі найнижчої запропонованої ціни, може привести до зниження якості продукції підприємства, через покупку продукції не відповідної якості, або зменшення її конкурентоспроможності у порівнянні з іншими виробниками, які обирають постачальників на конкурентних принципах. Тому, незважаючи на необхідність дотримання законодавства і здійснення закупівель у Prozorro керівництву підприємств державної форми власності також необхідно враховувати дію ринкових сил.

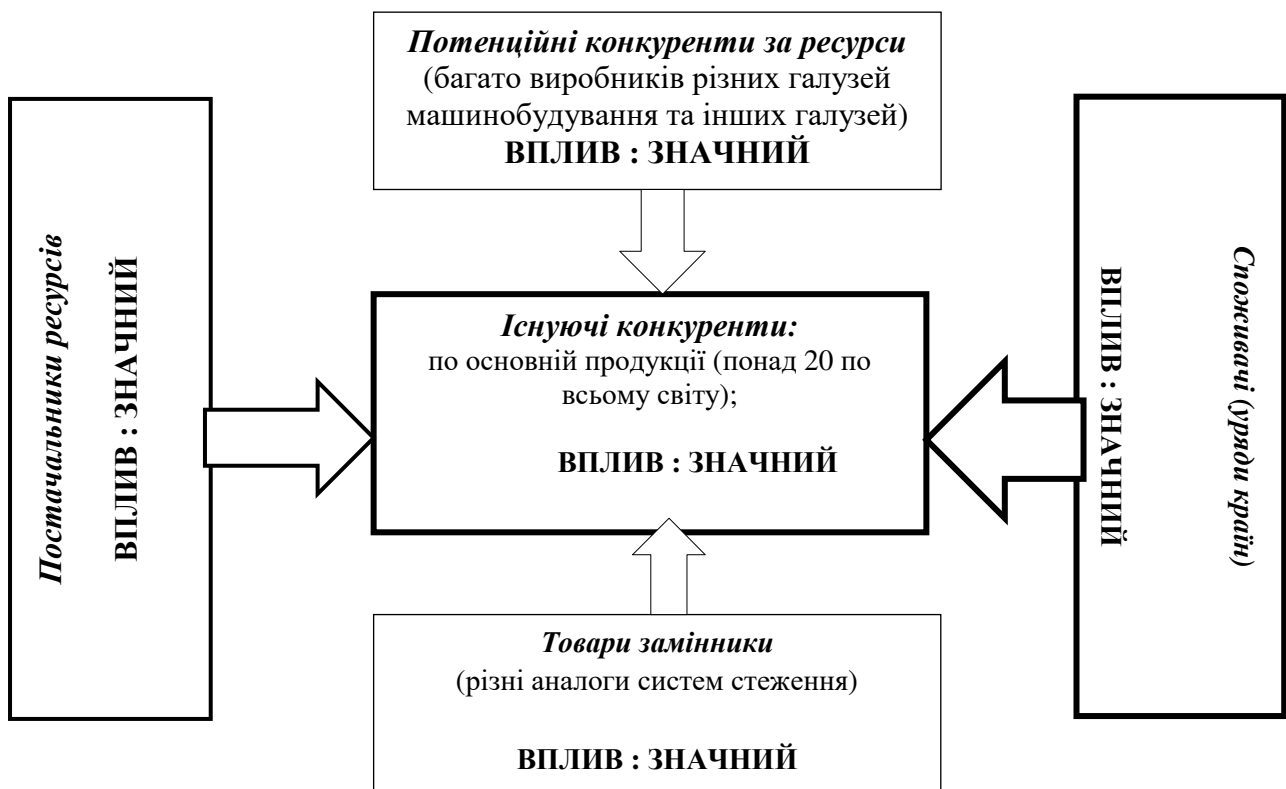
Яскравим прикладом негативного впливу на діяльність підприємства обмежуючих факторів, пов'язаних з формою власності є запорізький виробник систем радіолокаційного спостереження КП НВК «Іскра». В результаті аналізу закупівельної діяльності підприємства через відкриті джерела інформації [5-7] та позиції, які підприємство (в минулому один з лідерів світового ринку) займає на ринку сьогодні, виділено її недоліки та показано основні ринкові сили, що здійснюють найбільший вплив та які невраховані керівництвом. Для усунення виявлених недоліків нами запропоновано модель процесу закупівлі промислового підприємства державної форми власності під впливом ринкових сил (рис. 1).



**Рис. 1. Модель процесу закупівлі товарно-матеріальних ресурсів промисловим підприємством державної форми власності під впливом «ринкових сил»**  
*[запропоновано авторами]*

На рисунку 1 показано, що «стандартний» процес закупівель від моменту подачі заявки виробничим підрозділом, який слід розглядати в ролі споживача, відділу закупівель (постачань) до моменту поставки необхідного ресурсу на підприємство, залежить не лише від прогнозованих чинників та процедур, а й від впливу ринкових сил (конкурентів, споживачів кінцевої продукції, постачальників, товарів заміників). Для розробки успішної стратегії підприємства на ринку необхідно проводити постійні дослідження та аналіз рівня та характеру впливу цих сил, та враховувати їх під час формування тендерних умов та інших аспектів закупівлі.

Оцінку рівня впливу ринкових сил на закупівельну діяльність підприємства пропонується за допомогою моделі «5 сил конкуренції» М. Портера [8, с. 38]. Аналіз за цією моделлю можна проводити як на основі якісних оцінок (вплив: значний, незначний, відсутній), так і кількісних (експертні оцінки параметрів впливу та їх важливості). В нашому дослідженні використано якісні оцінки, результат яких наведено на рисунку 2.



**Рис. 2. Оцінка впливу ринкових сил на закупівельну діяльність КП НВК «Іскра» на основі моделі «5 сил конкуренції» М. Портера**

Як можна побачити з рисунку 2, основною ринковою силою, що впливає на закупівельну діяльність досліджуваного підприємства є «Існуючі конкуренти». У світі існує багато підприємств, які випускають системи радіо-локаційного спостереження військового та невійськового призначення. Ми обрали найбільших та тих, хто представлений в нашому регіоні (Європа, Близький Схід), зокрема можна назвати таких: концерн Aselsan (Туреччина) [9], С-Tech (Туреччина) [10], Opgal Optronics Industries (Ізраїль) [11], Analog Devices (США) [12], Renesas Electronics (США) [13], корпорація «Raytheon» [14], а також виробники КНР та інших країн.

Конкуренція на ринку відбувається не лише за споживача, а й за сировинні та енергетичні ресурси, технології, людський ресурс. Окрім іноземних виробників конкуренцію за окремі види ресурсів складають національні виробники машинобудівної та інших галузей, оскільки ресурси, що закуповуються не є унікальними, та затребувані в різних виробництвах. Таким чином, ринкова сила конкурентів створює значний тиск на закупівельну діяльність підприємства, і вимагає максимальної оптимізації та зменшення витрат, пов'язаних із закупівлями, оптимізацією загальних логістичних витрат та їх структури, скорочення строків перебування ресурсів на виробництві та зниження розмірів страхових запасів, застосування принципів економного виробництва, тотального управління якістю, постачань у точні терміни тощо.

Силу впливу постачальників на закупівельну діяльність КП НВ «Іскра» можна оцінити як значну. З одного боку постачальників дуже багато і вони пропонують широку номенклатуру однотипних ресурсів, які не є унікальними, тобто підприємство може обирати будь-якого постачальника з найкращими умовами. Але з іншого – регламентація та обмеження закупівельної діяльності підприємства через його форму власності посилюють силу впливу постачальників, оскільки при рівних умовах постачальники надають перевагу роботі з підприємствами, які не є у державній власності, з якими легше співпрацювати, і де, вирішальними критерієм закупівлі є не ціна, а інші фактори – тривале співробітництво, репутація, регулярні замовлення.

Ринкові сили «потенційні конкуренти» та «товари замітники» також здійснюють значний вплив на закупівельну діяльність КП НВК «Іскра», оскільки це конкуренти, хоча і з інших галузей, але можуть закуповувати аналогічні ресурси та використовувати фахівців з аналогічними знаннями та підготовкою. Так саме високим є рівень впливу ринкової сили «споживачі», оскільки споживачами основної продукції КП НВК «Іскра» є уряди інших країн, ставлення яких до продукції підприємства, попит та рішення про здійснення покупки приймається на основі експертного підходу та оцінки якості продукції, існуючих відносин між урядами цих країн та урядом України, активністю на ринку та відносинами з урядами країн, де розташовані конкуренти. Традиційно продукція КП НВК «Іскра» постачається в країни (країни Близького Сходу, Індія, Пакистан, Іран) де є сильними позиціями постачальників військової техніки з РФ та КНР, які є принциповими конкурентами для українських виробників, рівень якості продукції і рівень наукових розробок є дуже високими, умови роботи підприємств є кращими, оскільки зазначені країни велику увагу приділяють продукції військової галузі. Отже, покупці продукції мають широку пропозицію та обирають чисельної аналогічної продукції. Все це

вимагає від підприємства пильної уваги до питань оптимізації закупівельної діяльності щоб скорочувати загальні витрати на виробництво продукції, при цьому не зменшуючи рівень її якості, щоб конкурентоспроможність продукції залишалася високою.

Таким чином, з одного боку через існування на ринку сил потужного впливу, які задають характер та необхідний вектор розвитку закупівельної діяльності, а з іншого боку наявності значних обмежень її здійснення для підприємств з державною формою власності, зокрема, наприклад, для КП НВК «Іскра», необхідно шукати нові підходи, інструменти та методики її удосконалення, які б враховували обидва аспекти.

Аналіз світового досвіду організації закупівельної діяльності підприємств, що виробляють системи радіолокаційного спостереження, зокрема і вказаних вище конкурентів українського виробника дозволив виявити основні групи моделей, методів та інструментів ефективної закупівельної діяльності:

- інструменти стратегічного та оперативного контролінгу, наприклад SCOR-модель (Референтная модель цепи поставок – Supply Chain Operations Reference model), розроблена Радою з ланцюгів постачань (SCC, Supply Chain Council. Зазначена модель включає опис більш як 200 елементарних процесів, 550 найкращих практик и 500 ключових показників ефективності закупівельної діяльності (key performance indicators – KPI) [15];

- бенчмаркінг, який дозволяє порівняти визначені показники підприємства з найкращими світовими практиками, галузевими лідерами, найближчими конкурентами. Зазначені системи та інструменти поєднуються у єдину модель SCOR;

- сучасні автоматизовані системи управління закупівельною діяльністю.

SCOR-модель базується на основі визначення переліку ключових показників ефективності. Визначені показники беруться як для підприємства, галузі в цілому (середній показник), так і для найближчого конкурента. Серед ключових показників ефективності закупівельної діяльності можна виділити наступні:

- KPI фінансових показників закупівель;
- KPI витрат, що виникають у ланцюзі постачань;
- KPI управління логістичними активами в ланцюзі постачань;
- KPI надійності доставки.

Аналіз закупівельної діяльності КП НВК «Іскра» свідчить, що більшість з наведених KPI мають незадовільні значення, особливо це стосується рівня задоволеності закупівельною діяльністю виробничими підрозділами, гнучкості закупівельних операцій, ступеня задоволеності очікувань виробничих підрозділів, безперервності виконання закупівельних операцій (наявність значних розривів між появою потреби в певному ресурсі та часом його доставки на підприємство). Незадовільні значення KPI пояснюються характером / критеріями вибору постачальника (пріоритет найнижчій ціні, а ні якості продукції, розташуванню постачальника, оптимальності витрат на логістику тощо).

На основі визначених ключових показників ефективності закупівельної діяльності проводиться бенчмаркінговий аналіз та будується матриця SCOR, яка дозволяє порівняти показники досліджуваного підприємства з його конкурентами та середніми галузевими показниками.

Для аналізу за методикою бенчмаркінгу з числа перелічених вище конкурентів було обрано два – корпорація «Aselsan» (Туреччина), який виробляє сучасні радіолокаційні системи та системи спостереження, знаходиться в тому ж географічному регіоні, що й КП НВК «Іскра», а відповідно може конкурувати за тих самих споживачів; а також американську корпорацію «Raytheon», яку експерти визнають одним з лідерів галузі виробництва сучасних РЛС.

Корпорація «Aselsan» здійснює виробництво сучасних РЛС систем, при цьому вона має приватну форму власності, а отже має гнучкі логістичні бізнес-процеси, може вільно обирати постачальників ресурсів, керуючись критеріями ефективності виробництва та конкурентоспроможності своєї продукції і підприємства загалом.

Корпорація «Raytheon» також в своїй діяльності в першу чергу орієнтована на зростання ефективності та конкурентоспроможності, що забезпечується гнучкістю бізнес-процесів, використанням сучасних підходів до управління ланцюгами постачань, побудовою с постачальниками тривали відносин.

Якщо проаналізувати обраних конкурентів та порівняти їх ключові показники ефективності закупівельної діяльності з КП НВК «Іскра», то можна побачити наскільки підприємство є слабшим у порівнянні з ними (табл.1).

З таблиці 1 видно, що показники ефективності, пов'язані з рівнем задоволеності виробничих підрозділів строками виконання та якістю замовлень підприємства нижче, ніж середні по галузі на 10-15%, а у порівнянні з провідними конкурентами на 15-20%. Терміни виконання замовлень перевищують середні по галузі на 15-20 днів, провідних конкурентів на три тижні, що в середньому на 500% довше, ніж треба. Отже цей показник для КП НВК «Іскра» є критичним і потребує заходів, щодо покращення ситуації.

**Таблиця 1.**  
**Матриця SCOR закупівельної діяльності КП НВК «Іскра»**

	Групи показників для проведення бенчмаркінгу	KPI	Відносні значення порівнюваних показників				Очікуваний результат покращення показника
			Фактичне значення (КП НВК «Іскра»)	Конкуренти			
				Конкурент Aselsan (Туреччина)	Середній показник по галузі	Лідер галузі Raytheon (США)	
Зовнішні	Витрати на здійснення закупівельної діяльності	Виконання доставки до узгодженої дати	60%	85%	90%	95%	скорочення витрат на утримання виробничих запасів
		Коефіцієнт задоволеності	80%	85%	85%	99%	зростання якості та конкурентоспроможності продукції
	Час виконання замовлень	Час виконання замовлень	до 30 днів	10 днів	5 днів	4-5 днів	економія ресурсів на утримання виробничих запасів
	Гнучкість виконання замовлень	Час реакції у ланцюзі постачань	до 45 днів	21 день	14 днів	10 днів	покращення використання активів
		Гнучкість виробництва	30 днів	25 днів	14 днів	14 днів	зростання конкурентоспроможності виробництва та продукції
Внутрішні	Витрати на управління запасами та транспортування	Загальні логістичні витрати	25%	18%	10%	5%	оптимізація структури логістичних витрат
		Запаси в днях постачань	120 днів	40 днів	30 днів	25 днів	скорочення логістичних витрат
		Середня тривалість обороту наявних запасів	100 днів	50 днів	45 днів	30 днів	вивільнення обігових коштів
		Кількість оборотних активів	2,1	4,6	8,4	9	

*Складено авторами на основі [16]*

Гнучкість реакції у ланцюзі постачань також значно нижча, ніж у конкурентів. Тим самим, вплив конкурентної сили «діючі конкуренти» значно зростає. Якщо підприємство не може вчасно відреагувати на потребу виробничих підрозділів в ресурсах, то відповідно виробництво або вчасно не виконує замовлення споживачів, або повинно мати значний запас ресурсів, або запасів незавершеного виробництва, або готової продукції, що значно підвищує витрати на утримання запасів, зменшує показники обігу оборотних засобів. Рівень запасів в днях КП НВК «Іскра» в 3-4 рази перевищують запаси в середньому по галузі та рівень запасів конкурентів. Все це призводить до негативних економічних та ринкових наслідків для підприємства.

Отже аналіз ключових показників ефективності закупівельної діяльності державного підприємства на прикладі КП НВК «Іскра» у порівнянні з конкурентами дозволив підтвердити її вразливість та недосконалість та зумовив 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.

Одним зі шляхів покращення існуючої ситуації є запровадження використання на підприємстві відповідних CRM-систем, що дозволять планувати закупівельну діяльність на основі постійного моніторингу

внутрішніх потреб виробництва, ринкової ситуації, конкуренції, з використанням стратегічного аналізу та інших інструментів маркетингу. Аналіз сучасних CRM-систем показав, що вони дозволяють здійснювати автоматизоване управління тендерними процедурами, зменшуючи вплив людського чинника, а також кількість персоналу зайнятого в закупівельній діяльності, що також сприятиме економії витрат. Аналіз існуючих на ринку системи автоматизації закупівельної діяльності підприємства показав, що вони дозволяють вирішити наступні завдання по управлінню 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), затвердженям товарним планом та тендерним рішенням;
- контроль відповідності фактичних поставок затвердженим 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 промислові підприємства з державною формою власності можуть 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 групам 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.

**Висновки з даного дослідження.** Як показало дослідження аналіз ринкових сил та їх врахування під час планування та здійснення закупівельної діяльності підприємства з державною формою власності здатні значно покращити ринкові позиції підприємства, ключові показники ефективності не лише закупівель, а й всього ланцюга постачань, включно з прискоренням виконання замовлень кінцевих споживачів, швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, підвищити його конкурентоздатність. Поєднання стратегічного аналізу ринкових сил, що впливають на закупівлі, з інструментами стратегічного та оперативного контролінгу, а також впровадження сучасних цифрових технологій у закупівельну діяльність підприємства також дозволить ефективно реагувати зміни зовнішнього середовища при цьому дотримуючись всіх існуючих законодавчих норм та правил, що також сприятиме покращенню показників діяльності підприємства за усім ланцюгом постачань.

Подальшого дослідження потребують питання пов'язанні з розробкою та впровадженням інформаційних систем управління закупівельною діяльністю, які включатимуть всі необхідні KPI закупівельної діяльності підприємства та їх впливу на її результати.

#### **Список літератури.**

1. Крикавський Є.В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 30–41.
2. Бай О. А. Управління закупівельною діяльністю підприємства на основі моделювання його функціонування у відкритій системі. *Економічний вісник НГУ*. 2011. № 1. С. 125-131.
3. Неуров І. В. Закупівельна діяльність у ланцюгу поставок. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» (Сер. Логістика)*. 2008. № 623. С. 191-198.
4. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2013. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308> (дата звернення 18.04.2021).
5. Моніторинговий портал DoZorro. Офіційний сайт. URL: <https://dozorro.org/> (дата звернення: 10.06.2021).
6. Офіційний сайт КП НВК «Іскра». Головна сторінка. URL: <https://iskra.zp.ua/index.php?lang=ua> (дата звернення: 10.07.2021).
7. Сервіс перевірки контрагентів YouControl. Науково-виробничий комплекс «Іскра». URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/14313866/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/14313866/) (дата звернення: 10.06.2021).
8. Поргер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. 6 изд. М.: Альпина Паблишер, 2017. 456 с.
9. Analog Devices. About the company. URL: <https://www.analog.com/en/index.html> (дата звернення: 27.04.2021).
10. Aselsan Cor. About the company. URL: <https://www.aselsan.com.tr/en/about-us> (дата звернення: 27.04.2021).
11. C-Tech. About the company. URL: <http://ctech.com.tr/tr>. (дата звернення: 27.04.2021).
12. Opgal Optronics Industries. About the company: Defence Solutions. URL: <https://www.opgal.com/defense-solutions/> (дата звернення: 27.04.2021).



13. Raytheon Technologies. About the company : Defence Solutions. URL: <https://www.rtx.com/> (дата звернення: 27.04.2021).
14. Renesas Electronics. About the company : Defence Solutions. URL: <https://www.renesas.com/eu/en//> (дата звернення: 27.04.2021).
15. Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения; за ред. П. Кузинс. Москва: Дело и сервис П, 2010. 350 с.
16. 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](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf). (дата звернення: 25.06.2021).

#### References.

1. Krykavs'kyj, Ye.V. (2016), "Industrial supply chains: between efficiency and responsibility", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol.5, pp.30-41.
2. Baj, O. A. (2011), "Management of purchasing activity of the enterprise on the basis of modeling of its functioning in open system", *Ekonomichnyj visnyk NHU*, vol.1, pp.125-131.
3. Neurov, I. V. (2008), "Procurement in the supply chain", *Visnyk natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika» (Ser. Lohistyka)*, vol. 623, pp. 191-198.
4. Sobchyshyn, V. M. (2013), "Procurement logistics and logistics procurement management: essence, functions and differences", *Elektronnyj zhurnal «Efektyvna ekonomika»*, [Online], vol.9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 18 Apr 2021).
5. DoZorro (2021), available at: <https://dozorro.org/> (Accessed 10 Jun 2021).
6. The official site of KP NVK "Iskra" (2021), available at: <https://iskra.zp.ua/index.php?lang=ua> (Accessed 10 Jul 2021).
7. YouControl (2021), "NVK "Iskra", available at: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/14313866/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/14313866/) (Accessed 10 Jun 2021).
8. Porter, M. (2017) *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov [Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors]*; 6 ed., Al'pina Pabliher, Moskva, Rossijskaja Federacija.
9. The official site of Analog Devices (2021), "About the company", available at: <https://www.analog.com/en/index.html> (Accessed 27 Apr 2021).
10. The official site of Aselsan Cor (2021), "About the company", available at: <https://www.aselsan.com.tr/en/about-us> (Accessed 27 Apr 2021).
11. The official site of C-Tech (2021), "About the company", available at: <http://ctech.com.tr/tr>. (Accessed 27 Apr 2021).
12. The official site of Opgal Optronik Industries (2021), "About the company: Defence Solutions", available at: <https://www.opgal.com/defense-solutions/> (Accessed 27 Apr 2021).
13. The official site of Raytheon Technologies (2021), "About the company : Defence Solutions", available at: <https://www.rtx.com/> (Accessed 27 Apr 2021).
14. The official site of Renesas Electronics (2021), "About the company : Defence Solutions", available at: <https://www.renesas.com/eu/en//> (Accessed 27 Apr 2021).
15. Kuzins, P. (2010), *Strategicheskoe upravlenie cepochkami postavok: teorija, organizacionnye principy i praktika jeffektivnogo snabzhenija [Strategic supply chain management: theory, organizational principles, and practice of effective sourcing]*, Delo i servis P, Moskva, Rossijskaja Federacija.
16. Tytenko, L. V., Bohdan, S. V. and Muravs'kyj, O. Yu. (2018), "Analytical support for assessing the effectiveness of logistics management of the enterprise", *Infrastruktura rynku*, [Online], vol.28, pp. 867-872, available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/143.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf). (Accessed 25 Jun 2021).

*Стаття надійшла до редакції 02.08.2021 р.*