

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління тендерними закупівлями імпортного обладнання та матеріалів на ПАТ «Запоріжтрансформатор»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД-4
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Бродецька К. І. *К.І.*

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, доцент

Томарева-Паталахова В. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
« _____ » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бродська Катерина Іванівна

1. Тема роботи «Управління тендерними закупівлями імпортного обладнання та матеріалів на ПАТ «Запоріжтрансформатор»
керівник роботи Томарева-Паталахова В. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № _____ 980-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ ПРОВЕДЕННЯ ТЕНДЕРІВ

2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕНДЕРНЕМИ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3. РОЗРОБЛЕННЯ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ОБЛАДНАННЯ ТА МАТЕРІАЛІВ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

6. Консультанти розділів роботи


Рядок	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання	видав
1	Томарева-Паталахова В. В.		
2	Томарева-Паталахова В. В.		
3	Томарева-Паталахова В. В.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019
2	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018
3	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19
4	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19
5	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19
6	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19
7	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19
8	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19
9	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19
10	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19
11	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019
13	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19
14	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019
15	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020

Студент


(підпис)

К. І. Броденька

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

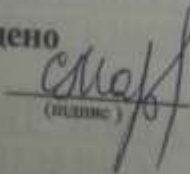

(підпис)

В. В. Томарева-Паталахова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер


(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 107 с., 19 рис., 17 табл, 55 джерел.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних і практичних аспектів управління тендерними закупівлями імпортного обладнання та матеріалів, види та основні тенденції розвитку процедури закупівель на промислових підприємства.

Об'єкт дослідження: Приватне акціонерне товариство «Запоріжтрансформатор».

Мета роботи – розробити заходи спрямовані на розширення частки збуту продукції на підприємствах промислового призначення та управління тендерними закупівлями імпортного обладнання та матеріалів, а також визначити їх ефективність.

Методи дослідження: описовий, аналітичний, моделювання.

Специфіка роботи — у детальному аналізі основ управління тендерними закупівлями імпортного обладнання та матеріалів в Україні в цілому та на промислових підприємствах зокрема.

Під час написання роботи було досліджено основні тенденції теоретичних основ проведення тендерів; вивчені особливості управління управління тендерними закупівлями імпортного обладнання та матеріалів на промислових підприємств в сучасних умовах проаналізована система стимулювання збуту продукції; проведено аналіз господарсько-економічної діяльності ПрАТ «ЗТЗ»; визначено збутовий потенціал підприємства; запропоновані пропозиції щодо удосконалення управління тендерними закупівлями імпортного обладнання та матеріалів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо управління тендерними закупівлями імпортного обладнання та матеріалів, які можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

ТЕНДЕР, ЦІНОВА КОНКУРЕНЦІЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ,
КОНКУРЕНЦІЯ, ІМПОРТ, SWOT-АНАЛІЗУ

ABSTRACT

Qualification of the magister's robot: 107 p., 19 fig., 17 tab., 55 dzhherel.

Subject matter: consistency of theoretical and practical aspects of managing tender purchases of imported property and materials, see that the main trends in the development of procurement procedure for industrial applications.

Obligation: Privately owned partnership Zaporizhtransformer

Meta robots - broach, go directly to the wider part of the product range at the industrial enterprises and manage the tender purchases of the imported property, as well as the business efficiency.

Methodology: descriptive, analitic, model.

The specifics of the robot is in a detailed analysis of the basics of managing tender purchases of import ownership and materials in Ukraine as a whole and on industrial applications of the store.

First hour of writing robots Bulo to the main trends of the theoretical foundations of the tender; vivcheni special features management of tender purchases of import ownership and materials on industrial products in the minds analyzed the system of stimulation of product recovery; an analysis of the state-economic and public relations PrAT «ZTZ» was carried out; marked zbutoviy potential potential; reserved position more conveniently managing tender purchases of import property and materials.

Practically more significant results were obtained at the base of the competition, which is controlled by tender purchases of the imported property and materials, but can be used in practical activities of the Zaporizhtransformator PRAT.

TENDER, COMPETITION CENTER, RETAIL, COMPETITION, IMPORT,
SWOT-ANALYSIS

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ ПРОВЕДЕННЯ ТЕНДЕРІВ	10
1.1 Поняття тендера, види тендерів	10
1.2 Основні етапи проведення тендера	14
1.3 Управління та організація діяльності тендерного комітету та практика проведення процедур закупівель (тендерів)	17
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕНДЕРНЕМИ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1 Сучасний аналіз функціонування вітчизняної системи тендерних закупівель	34
2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор»	44
2.3 Моніторинг ринку збуту ПрАТ «Запоріжтрансформатор» на внутрішньому та зовнішньому ринках електротехнічної продукції ...	57
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ОБЛАДНАННЯ ТА МАТЕРІАЛІВ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	77
3.1 Розроблення стратегічних альтернатив при закупівлі імпортного обладнання та матеріалів	77
3.2 Розроблення проекту та економічне обґрунтування доцільності	

реалізації імпортової стратегії промислового підприємства 81

3.3 Шляхи вдосконалення управління тендерними закупівлями імпортового обладнання та матеріалів для вітчизняних промислових підприємств 94

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 99

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 102

Використання тендерної стратегії закупівлі імпортованих матеріалів та обладнання підприємствами України є актуальним питанням, яке потребує дослідження. Метою дослідження є аналіз тенденцій розвитку тендерних закупівель імпортованих матеріалів та обладнання підприємствами України та визначення шляхів вдосконалення управління цими закупівлями.

Використання тендерної стратегії закупівлі імпортованих матеріалів та обладнання підприємствами України є актуальним питанням, яке потребує дослідження. Метою дослідження є аналіз тенденцій розвитку тендерних закупівель імпортованих матеріалів та обладнання підприємствами України та визначення шляхів вдосконалення управління цими закупівлями.

Використання тендерної стратегії закупівлі імпортованих матеріалів та обладнання підприємствами України є актуальним питанням, яке потребує дослідження. Метою дослідження є аналіз тенденцій розвитку тендерних закупівель імпортованих матеріалів та обладнання підприємствами України та визначення шляхів вдосконалення управління цими закупівлями.

Використання тендерної стратегії закупівлі імпортованих матеріалів та обладнання підприємствами України є актуальним питанням, яке потребує дослідження. Метою дослідження є аналіз тенденцій розвитку тендерних закупівель імпортованих матеріалів та обладнання підприємствами України та визначення шляхів вдосконалення управління цими закупівлями.

Сучасне суспільство продовжує розвиватись, потреба йти в ногу з часом, бути ознайомленим з усіма новими технологіями є невід'ємною частиною життя кожної людини. За останні декілька років відбулись значні зміни у використанні усього, що пов'язане з електронним світом. З того часу, як вважалося розкішшю мати комп'ютер, до сьогодні, де майже кожен має декілька засобів для виходу в Інтернет з будь-якої точки світу, минуло лише декілька десятиліть.

Актуальність цієї роботи полягає у тому, що бізнес в Україні стає все більш гнучким та мобільним, процедури вибору кваліфікованих постачальників товарів або послуг все частіше відбуваються на базі спеціалізованих платформ у мережі Інтернет, але у багатьох сферах українського бізнесу все ж існує потреба у подальшій оптимізації процесу вибору постачальників, організації здорової конкуренції між учасниками тендеру, одним словом, – у відкритих системах проведення електронних тендерів, які б фіксували кожен етап процесу вибору у режимі реального часу.

На щастя, на даний момент в Україні найбільшу ефективність можна досягти не тільки використанням напрацьованих зв'язків, а й розумним та максимальним використанням ринкових механізмів та конкурентною боротьбою між постачальниками товарів та послуг. Адже на даному етапі розвитку сфери підприємства та бізнесу, боротьба ведеться в усіх напрямках роботи тієї чи іншої організації. Тому задіяти усі можливі засоби важливо не тільки для досягнення успіху в боротьбі, а ще й для довгого та конкурентно-спроможного життєвого циклу компанії.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка найоптимальнішої системи проведення тендерів з використанням сучасних технологій розробки веб-додатків та проектування баз даних.

У відповідності з поставленою метою, вирішення потребували наступні завдання:

- 1) Проаналізувати визначення тендера та його види;
- 2) Визначити переваги, особливості, види та елементи систем проведення електронних тендерів;
- 3) Проаналізувати існуючі моделі систем проведення тендерів в Україні;

Об'єктом дослідження є система проведення тендерів – система, яка дає можливість замовляти та пропонувати компаніям та підприємствам свої послуги на бізнес-ринку України.

Теоретичної базою дослідження стали праці Т.А. Федорової, Б.А. Райтберга, М.К. Бункіної, А.М. Семенова, Ж. Ду та Е. Фу, а також Н. Шапіро. Для аналізу статистичних даних використовувались статистичні дані Держкомстату України та громадської організації Transparency International.

За структурою кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та пропозицій, переліку посилань та додатків.

1.1 Поняття тендера, види тендерів

Тендер вважається найчеснішим способом отримання державних коштів, який, найімовірніше, має забезпечити найкращий результат як для замовника, так і для переможця тендеру. Основні принципи тендерного процесу були застосовані до багатьох сфер бізнесу, таких як закупівля товарів, пошук постачальників послуг, бізнес-консалтинг або вибір основних підрядників для будівельних робіт. В останні роки поняття «тендер» міцно увійшло у повсякденне життя, більшість людей розуміє, що мається на увазі під «тендером», але все ж не буде зайвим дати наукове визначення цього слова.

Тендер – це пряме запозичення англійського слова «tender», що використовується на позначення торгів, конкурсів. Спочатку це поняття використовувалося лише в будівництві і у виробничій сфері, пізніше повільно було впроваджено у сферу послуг. Відповідно до 1-ої Статті чинного Закону України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII (далі – Закон №922), тендер (торги) – «здійснення конкурентного відбору учасників з метою визначення переможця торгів згідно з процедурами, установленими Законом» [1].

За визначенням Сучасного економічного словника, тендер – «конкурентна форма способів закупівель – відбору пропозицій на поставку товарів, надання послуг або виконання робіт – за заздалегідь оголошеними в документації умовами, в обумовлені терміни на принципах змагальності, справедливості та ефективності. Контракт укладається з переможцем тендера – учасником, який подав найкращу пропозицію, що відповідає усім вимогам документації» [2].

За М.К. Бунькіною та А.М. Сивенюком, тендер – «закупівля підприємств за сформовані замовлення на будівництво чи поставку обладнання, пропозиція щодо товарів, що поступають на торги, повідомлення про поставку за ф'ючерсним контрактом» [3].

Сутність конкурсних торгів (тендерів) полягає в тому, що покупець (замовник) оголошує конкурс для продавця (постачальника) на товар або послуги із визначеними характеристиками, порівнює отримані пропозиції, після порівняння підписує договір (контракт) з тим продавцем або підрядником, який запропонував найбільш вигідні для покупця (замовника) умови.

Метою проведення тендеру є вибір найкращої пропозиції. Тендер проводиться зазвичай на безоплатній основі відповідно до певних правил. Таким чином, за більш спрощеним визначенням, тендер – це процес вибору компанії-провайдера на конкурсній основі.

Також тендерні торги ще називають аукціоном навпаки або «редукціоном». Якщо в звичайному аукціоні виграє той, хто запропонує найвищу ціну, то в тендері – той, хто дасть найвигіднішу пропозицію. Участь в тендерах (так званий «тендерний бізнес») – це нові перспективи для будь-якого бізнесу. Як правило, переможець отримує великий і довгостроковий замовлення на вигідних умовах. А це дає додаткові можливості для розвитку.

Отже, Закон №922 надає можливість застосування тільки двох процедур, що передбачають проведення конкурентного відбору учасників:

- відкриті торги,
- конкурентний діалог.

Цілі проведення тендеру такі:

- залучення найкращих фахівців і компаній, здатних надати організатору консалтингові (тренінгові, рекрутингові та інші) послуги на високому професійному рівні;
- вибір найкращої пропозиції з надання консалтингових (тренінгових, рекрутингових і т. д.) послуг [2].

Сучасні тендери класифікують за кількістю можливих учасників та
можливістю вилучення тенди у конкуренті конкурент.

Окремі, за кількістю учасників виділяють два типи тендерів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типи тендерів та їх характеристики

Типи тендерів	
Відкритий тип	Закритий тип
У цьому типі конкурсу можуть брати участь усі бажаючі, інформація про проведення таких торгів має бути розміщена заздалегідь, не є обов'язковою умовою. Вільний доступ до участі в торгах забезпечує велику кількість пропозицій і дозволяє вибрати найбільш оптимальний варіант. Відкритий тип дозволяє придбати товар або обрати послугу за найбільш вигідними умовами, тож саме відкриті торги є головним способом конкурсних закупівель.	Брати участь можуть виключно постачальники, які отримали офіційне запрошення. Застосовується у разі закупівель для потреб безпеки чи оборони, коли закупівлі можуть бути пов'язані з державною таємницею або якщо закуповується технічно складне обладнання, яке має вузьке коло постачальників.

Закупівлі, які проводяться через закритий конкурс, повинні бути узгоджені з певними державними структурами, оголошення про проведення закритих торгів не публікується і не поширюється у ЗМІ.

За можливістю внесення змін до вимог усі тендери поділяються також на два типи.

- Одноетапний тип

У цій формі конкурсу переговори не передбачені, а учасники подають усі документи як для участі в тендері, так і з розрахунком стати переможцем.

- Двоетапний тип

Такі торги можуть бути як відкритими, так і закритими. Ця форма торгів застосовується у разі, коли замовнику необхідно закупити складну продукцію, тож немає можливості остаточно сформулювати необхідні вимоги до предмету закупівлі. У цьому випадку на першому етапі замовник визначає з постачальниками їхні можливості у вирішенні завдання. Замовник вивчає пропозиції, що надійшли (ціни не вказані), коригує свої вимоги і вносить

договором і зміни до конкурсної документації. Другий етап конкурсу проходить з тією ж кількістю учасників, які попередньо надіслали свої пропозиції, але вже договірними з урахуванням зміни в конкурсній документації та змістять ціни.

Договірний торг досить рідко застосовується саме через знятість процедур, але у разі закупівлі дорогого складного або унікального обладнання даний підхід себе повністю виправдовує.

За критерієм вартості предмета закупівлі в Україні можна виділити два види тендерів, які також відрізняються процедурами проведення.

Зважаючи на ці відмінності практика сформувала такі поняття як «порог», «допорог» – допорогові закупівлі і «надпорог» – надпорогові закупівлі.

Пороги закупівель визначаються відповідно до п. 1 ст. 2 Закону №922.

Закупівлі, очікувана вартість яких менше 200 000 грн. для товарів і послуг та 1,5 млн. грн. для робіт, а також менше 1 млн. грн. для товарів і послуг та 5 млн. грн. для робіт (для замовників, які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання), вважаються «допороговими». Правила проведення таких закупівель визначаються Порядком здійснення допорогових закупівель, затвердженим Наказом ДП «Зовнішторгвидав України» від 13.04.2016 №35.

Якщо очікувана вартість закупівлі дорівнює або перевищує 200 000 грн. і 1,5 млн. грн. для робіт, а також дорівнює або перевищує 1 млн. грн. для товарів і послуг та 5 млн. грн. для робіт (для замовників, які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання), то вона вважається «надпороговою» і підпадає під дію Закону №922.

Класифікація тендерів за предметом закупівлі наступна:

- ті, які спрямовані на покупку товарів;
- ті, які спрямовані на покупку послуг;
- ті, які спрямовані на покупку робіт.

Який тендер з вищевказаних вибрати – залежить від потреби і від мети закупівлі: наприклад, чи потрібні товари, чи поставка цих товарів. Але слід зауважити, що, якщо при проведенні замовником закупівлі товарів

перебачається також закупівля послуги, пов'язаної з постачанням таких товарів, то предметом закупівлі в такому разі є саме товари. Головна умова – вартість послуги не перевищує вартості самих товарів (Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Порядку визначення предмета закупівлі» від 17.03.2016 № 454).

1.2 Основні етапи проведення тендера

Основні етапи проведення тендерів визначені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи проведення тендерів

Етапи	
Перший етап тендера	Старт торгів
Другий етап	Подача тендерних пропозицій
Третій етап	Тендерний аукціон
Четвертий етап тендера	Оцінка пропозицій
П'ятий етап тендера	Підписання договору

Перший етап тендера. Старт торгів. Замовник організовує проведення закупівлі шляхом публікації відповідного оголошення на електронних майданчиках, що мають акредитацію Міністерства економічного розвитку і торгівлі. Через державний сайт prozorro.gov.ua торги не проводяться.

В оголошенні зазначаються документи для участі в тендері і умови участі в ньому:

- опис товарів/послуг/робіт, які планується придбати;
- кваліфікаційний рівень учасників;
- критерії та методики оцінки пропозицій, що надійшли.

Другий етап. Подача тендерних пропозицій

Дізнавшись про тендер, потенційні компанії-виконавці реєструються на електронному майданчику, вивчають правила участі в аукціоні і починають збір запитуваних документів. Для подачі заявок відводиться певний термін. Всі дії проводяться онлайн, але це не означає, що до підготовки пропозиції можна

поставитися необ'язливо. Навіть формальна помилка часто стає причиною відхилення пропозицій, тому всі дані потрібно попередньо перевірити, причому краще кілька разів.

Поки до завершення терміну прийому заявок залишається більше 10 днів, учасники можуть задавати питання ініціатору тендеру. На відповідь відводиться 3 дні. Якщо замовник вирішив змінити умови участі в держзакупівлі, термін прийняття заявок автоматично продовжується на 7 днів або більше. А всі учасники отримують про це відповідне повідомлення. Для допуску до аукціону їм потрібно скорегувати подану документацію. Якщо компанія-претендент не відповідає новим умовам торгів або з якихось причин вирішила не брати участі в них, вона може відкликати заявку.

Третій етап. Тендерний аукціон

Коли починається тендер, компанії-претенденти в заздалегідь визначеному порядку знижують ціни. Попередньо електронна система відкриває всі пропозиції, оскільки до старту аукціону їх ніхто не бачить. Для торгів передбачено три етапи. Кожен новий починається з останньої суми попереднього.

При зниженні ціни учасники повинні робити крок вище мінімально передбаченого умовами закупівлі. Проведення аукціону є відкритим.

Щоб відбулися допорогові торги, заявку повинен подати хоча б один учасник. Для надпорогових закупівель мінімум становить два учасники. В іншому випадку аукціон скасовують.

Четвертий етап тендера. Оцінка пропозицій

Коли завершується тендер, визначення переможця відбувається за принципом найбільшої фінансової вигоди. Крім того, система може враховувати і нецінові критерії:

- суму можливих експлуатаційних витрат;
- форми оплати;
- умови гарантії;
- термін здачі проекту.

Замовник вказує пропозицію з мінімальним ціною протягом 5 днів (згоді до 20). Якщо документів, що містяться в заяві, відповідає умовам тендера, і автори можуть відразу отримати переможем, залишаючи без уваги пропозиції інших учасників. Якщо ж єдиний розглянутий претендент не відповідає критеріям відбору, заявки оцінюються далі. При відхиленні всіх заявок торги скасовуються.

П'ятий етап тендера. Підписання договору

Фінальній частині тендерної процедури передують публікації на електронному майданчику повідомлення про визначення переможця, з яким замовник планує підписати договір. Повідомлення відповідного змісту отримує кожен з учасників. Якщо у кого-то з них є підстави для того, щоб оскаржити торги, він направляє скаргу до Уповноваженого комітету. Також учасники аукціону можуть вимагати від замовника роз'яснювальні дані по тому, якими конкурентними перевагами володіє переможець.

Якщо скарги по завершенні торгів не надходили, замовник укладає договір з переможцем протягом 20 діб після публікації про вибір виконавця. За фактом завершення торгів тендерним комітетом оформляється протокол.

Тонкощі участі в тендерних процедурах

Щоб підвищити свої шанси на перемогу в аукціоні, слід ретельно підготуватися. У цьому допоможуть інформаційні матеріали «Української універсальної біржі», яка є акредитованим електронним майданчиком для проведення держзакупівель ProZorro.

1.3 Управління та організація діяльності тендерного комітету та практика проведення процедур закупівель (тендерів)

Відповідно до статті 1 Закону України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти»[6] – «замовник»- розпорядник державних коштів, який здійснює закупівлю в порядку, визначеному цим Законом, при цьому замовником вважається суб'єкт тендерний комітет якого проводить процедуру

закупівлі та інші економічні угоди з переказом коштів при закупівлі, крім випадків заборони закупівлі товарів на засадах міжбанківської координації.

"Одержувачем державних коштів" – органи державної влади, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, інші органи, установи, організації, визначені Конституцією України, та підприємством, а також підприємства, установи чи організації, створені в установленому порядку органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим чи органами місцевого самоврядування та уповноважені на отримання державних коштів, взяття за ними зобов'язань та здійснення платежів;

"Підприємства" – державні, казенні, комунальні підприємства та господарські товариства, в яких державна або комунальна частка акцій (часток, пайів) перевищує 50 відсотків, їх дочірні підприємства, а також підприємства, господарські товариства, у статутному капіталі яких 50 і більше відсотків належить державним, казенним, комунальним підприємствам та господарським товариствам, в яких державна або комунальна частка акцій (часток, пайів) перевищує 50 відсотків (далі – підприємства)".

Отже, якщо організація має юридичний статус підприємства, є одержувачем державних коштів (уповноважена на отримання державних коштів, взяття за ними зобов'язань та здійснення платежів), то така організація (підприємство) може виступати замовником і здійснювати закупівлю у порядку, встановленому Законом України "Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти" [6] за умови створення у цьому підприємстві-одержувача коштів тендерного комітету, який є колегіальним органом-відповідальним за організацію і проведення процедур державних закупівель.

Підприємство може бути замовником, що здійснює закупівлі відповідно до процедур державних закупівель та укладає за їх результатами договір, за умови дотримання таких вимог:

Наявність власних коштів для здійснення закупівель товарів, робіт, коштів, з урахуванням особливостей визначених Законом України "Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти"[6];

Наявність у такого підприємства повноважень на отримання державних коштів, вартість за ними зобов'язань та здійснення платежів, тобто визначення підприємства одержувачем коштів згідно з бюджетним виконавцтвом.

Наявність у такого підприємства створеного тендерного комітету.

В іншому разі, замовником, що здійснює закупівлі за державні кошти та укладає договір за їх результатами торгів (тендера), є розпорядник вищого рівня.

Слід також відмітити, якщо у підприємства-одержувача коштів не створено тендерний комітет, процедура закупівлі проводиться головним розпорядником державних коштів та укладається тристоронній договір про закупівлю, де "замовником" є розпорядник державних коштів вищого рівня, що діє в інтересах "платника" – підприємства-одержувача коштів, та "виконавць-постачальник" – переможець торгів (рекомендаційна норма).

Тендерний комітет створюється керівництвом організації – замовника для організації та проведення процедур закупівлі товарів, робіт і послуг за державні кошти на засадах колегіальності в прийнятті рішень, відсутності конфлікту інтересів членів тендерного комітету та їх неупередженості.

Підприємства здійснюють закупівлю товарів, робіт і послуг за рахунок коштів Державного бюджету України, бюджету Автономної Республіки Крим та місцевих бюджетів на загальних засадах у порядку, визначеному Законом України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» [6] (далі Закон).

Склад тендерного комітету підприємства призначається керівником органу державної влади, що здійснює функції з управління майном підприємства чи через який (керівники якого) спрямовується (координується) діяльність центрального органу виконавчої влади, що здійснює ці функції.

Тендерний комітет у своїй діяльності керується чинним законодавством, Положенням, внутрішніми нормативними документами замовника та рішеннями, які приймаються самим тендерним комітетом.

Склад тендерного комітету, позначений при тендерній комітеті, здійснюється рішеннями у вигляді відповідного розпорядження акта.

Членами тендерного комітету можуть бути як представники організацій-замовника в кількості не менше 5 осіб, так і в разі потреби відповідних органів державної влади, інших зацікавлених організацій, зокрема особи, що працюють на громадських засадах (за їх згодою). Склад тендерного комітету повинен формуватися з урахуванням частини другої статті 12 Закону України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти»[6].

Тендерний комітет відповідає за організацію процедур закупівлі на всіх етапах їх проведення. У процесі роботи він забезпечує реалізацію таких функцій:

- Планування закупівель;
- Вибір процедури закупівлі;
- Розміщення оголошення;
- Підготовка та розсилання тендерної документації;
- Надання роз'яснень щодо змісту тендерної документації;
- Проведення процедури попередньої кваліфікації;
- Ведення звітності.

Тендерний комітет зобов'язаний: організувати проведення процедур закупівлі; забезпечити рівні умови для всіх постачальників; зберігати конфіденційність інформації; своєчасно готувати письмові роз'яснення; своєчасно оформляти відповідну звітність.

Голова тендерного комітету (табл. 1.3): Рішення з питань, що розглядаються на засіданнях тендерного комітету, приймаються простою більшістю голосів у присутності не менш двох третин членів тендерного комітету. У разі рівного розподілу голосів голос голови комітету є вирішальним.

Рішення комітету оформляється протоколом, який підписується усіма членами тендерного комітету, що брали участь у голосуванні.

20
 Роботу тендерного комітету потрібно проводити за планом, де визначається потреба у здійсненні закупівлі товарів, робіт і послуг за державні кошти розпорядниками державних коштів, а також вважаються відповідально за це виконавці члени тендерного комітету.

Таблиця 1.3

Функції голови тендерного комітету

Функції голови	Вирішує питання стосовно забезпечення діяльності тендерного комітету;
	Планує проведення засідань тендерного комітету;
	Призначає заступника голови та секретаря тендерного комітету;
	Приймає рішення щодо створення комісій та робочих груп тендерного комітету;
	Вносить на розгляд керівника пропозиції щодо змін у складі тендерного комітету;
	Пропонує порядок денний тендерного комітету;
	Секретар тендерного комітету;
	Веде та оформляє протоколи засідань тендерного комітету;
	Забезпечує оперативне інформування членів тендерного комітету стосовно організаційних питань його діяльності;
	За дорученням голови тендерного комітету виконує іншу організаційну роботу

Стадіями державних закупівель є:

1. Затвердження кошторису (програми, плану використання державних коштів);
2. Затвердження річного плану закупівель;
3. Обрання і проведення процедур закупівель на підставі затвердженого кошторису (програми, плану використання державних коштів) та річного плану державних закупівель);
4. Визначення переможця процедури закупівлі;
5. Укладання договорів про закупівлю;
6. Складання звіту про результати здійснення процедури закупівлі;
7. Виконання договорів про закупівлю;
8. Контроль за виконанням договорів про закупівлю.

На час складання плану закупівель визначаються найменування предметів закупівлі товарів, робіт і послуг за державні кошти, очікувана кількість предметів закупівлі, відповідно до затверджених кошторисних призначень, окремі частини предметів закупівлі, процедура закупівлі, дата початку проведення закупівлі.

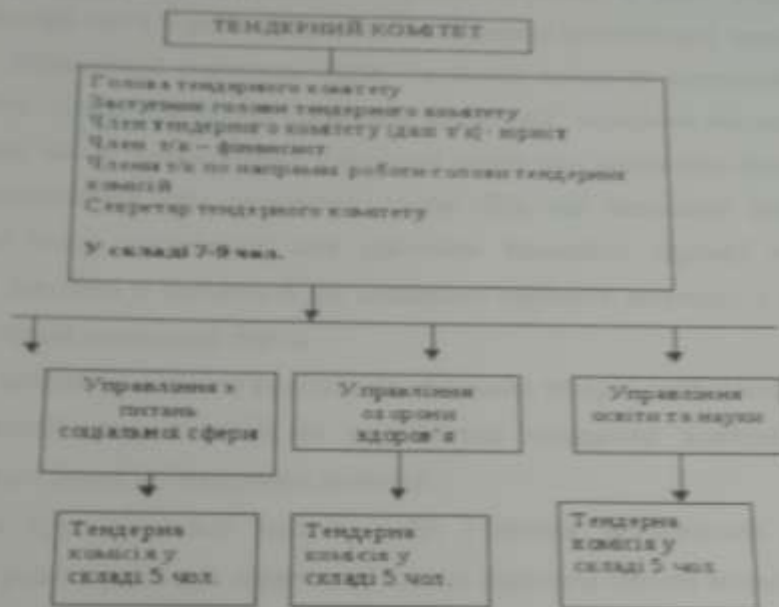


Рис. 1.1 Структура тендерного комітету

На підприємства не поширюються норми цього Закону щодо затвердження та оприлюднення річного плану закупівель (стаття 2 закону України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти») [6].

Для підприємств складання річного плану закупівель є рекомендаційною нормою (Додаток А), але, у разі складання попереднього чи тимчасового плану закупівель – дасть можливість замовнику спрогнозувати необхідну кількість товарів, робіт і послуг для потреб підприємства через проведення тендерів.

Одноразово з підготовкою плану роботи тендерного комітету можливим є розробка графіка проведення конкретних торгів, на основі якого визначається загальна тривалість кожного етапу проведення процедури закупівлі та послідовність дій тендерного комітету. Графіком можуть затверджуватись етапи та терміни для проведення процедури закупівлі, а саме: подання оголошення про торги, термін для розробки тендерної документації, передача тендерної документації учасникам торгів, отримання тендерних пропозицій та їх розкриття, термін для оцінки тендерних пропозицій, укладання договору з переможцем торгів, повідомлення учасникам торгів про результати тендеру, подання оголошення про результати торгів. Під час складання графіку проведення торгів насамперед слід урахувати тривалість окремих етапів процедури закупівлі в залежності від складності предмета закупівлі, а потім загальний термін проведення торгів.

План роботи тендерного комітету на закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти розглядається та схвалюється тендерним комітетом та затверджується головою тендерного комітету.

Річний план закупівлі товарів, робіт і послуг за державні кошти складається розпорядниками державних коштів протягом одного місяця після затвердження кошторису витрат та протягом 15 календарних днів розміщується в інформаційній системі в мережі Інтернет та на власному ВЕБ-сайті замовника.

Розпорядники державних коштів розробляють план закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти згідно із розпорядження Антимонопольного комітету України від 20.06.2006 №218-р «Про затвердження форм річного плану закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти»[8].

Відповідно до частини першої статті 14 Закону України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» розпорядження Антимонопольного комітету України від 20.06.2006 №218-р «Про затвердження форм річного плану закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти»[6] основними процедурами здійснення державних закупівель є відкриті торги із зменшенням

ція та релювація. Тобто, замовник зобов'язаний здійснювати закупівлю, враховуючи необхідність раціонального і економічного витрачання державних коштів, забезпечення максимальної конкуренції та прозорості під час здійснення закупівель.

Відповідальність за застосування визначених Законом процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти несе замовник.

З метою більш чіткого визначення предмета закупівлі у контексті забезпечення належного виконання частини першої статті 2 Закону, у якій встановлені нижні вартісні межі застосування процедур державних закупівель та вказаної статті 14 Закону України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» розпорядження Антимонопольного комітету України від 20.06.2006 №218-р «Про затвердження форм річного плану закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти»[6] замовнику необхідно розробити Порядок визначення предмета закупівлі за державні кошти.

Згідно з цим Порядком замовник визначає предмет закупівлі за державні кошти відповідно до абзацу восьмого частини першої статті 1 Закону України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» розпорядження Антимонопольного комітету України від 20.06.2006 №218-р «Про затвердження форм річного плану закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти»[6] з урахуванням Правил визначення вартості будівництва ДБН Д.1.1-1-2000 [7], затверджених наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 27.08.2000 №174, на підставі загальної кошторисної вартості робіт за весь період їх виконання (за об'єктом, за будівлею, за видами робіт).

У разі якщо, кожний об'єкт робіт (проекування по кожному об'єкту) має окреме кошторисне призначення та проектно-кошторисну документацію, або на кожному з них виконуються роботи різного виду, то проведення закупівель таких робіт окремо по об'єктах за умови застосування тендерних процедур для забезпечення раціонального використання бюджетних коштів (якщо вартість закупівлі не перевищує 50 тис. гривень, для підприємств-400 тис. гривень)- не

здійснюється тільким закупівлі робіт та не є регульованим Законом України «Про закупівлю товарів, робіт та послуг за державні кошти» [6].

У разі, якщо предметом закупівлі є послуги з поточного ремонту, замовник має право при визначенні предмета закупівлі враховувати особливості врахування вартості поточного ремонту за об'єктом згідно з Прикладним визначенням вартості будівництва ДБН Д 1.1-1-2000 [7].

Визначення предмета закупівлі товарів і послуг (додаткової продукції) за державні кошти здійснюється замовником відповідно до абзаців 7,9, частини першої статті 1 Закону України «Про закупівлю товарів, робіт та послуг за державні кошти» [6], у межах бюджетного призначення на відповідний рік у такому порядку:

предмет закупівлі продукції, який не підлягає поділу на частини, визначається за показником n'ятого знака класифікатора. При цьому замовник може зазначити окремі частини предмета закупівлі продукції за показниками шостого і дев'ятого знака класифікатора.

Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» [6] застосовується до всіх закупівель товарів, робіт і послуг, що повністю або частково здійснюються за рахунок державних коштів, за умови, що вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує суму 20 тисяч гривень, для робіт - 50 тисяч гривень.

Закупівля підприємствами товарів, робіт і послуг за рахунок інших державних коштів здійснюється з урахуванням таких особливостей:

1. Підприємства для закупівлі товарів, робіт і послуг застосовують цей Закон у разі, якщо вартість предмета закупівлі для товару(товарів), послуги (послуг) становить або перевищує 50 тисяч гривень, а для робіт – 400 тисяч гривень.

2. Підприємства можуть здійснювати закупівлю товарів, робіт і послуг, пов'язаних з ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, наслідків аварій на виробництві, транспорті та об'єктах атомної енергетики без застосування процедур закупівлі,

передбаченого цим Законом, у порядку, визначеному Міжвідомчою комісією з питань закупівлі закупівлі;

3. Підприємства мають право у порядку, визначеному статтею 14 цього Закону, отримати відповідний висновок на період процедури (товарів, робіт, послуг) на рік або на іншій період, закупівлі якої планується здійснити шляхом застосування процедури закупівлі, передбаченої статтею 33 цього Закону.

4. Підприємства у разі закупівлі для виробничих потреб сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також послуг, які відповідно до технологічного процесу надаються в рамках виробничої чи науково-технічної кооперації, за наявності відповідних підстав, мають право у порядку, визначеному статтею 14 цього Закону, отримати відповідний висновок щодо можливості застосування процедури закупівлі, передбаченої статтею 33 цього Закону.

5. Особливості здійснення закупівлі сировини, матеріалів, комплектуючих виробів з метою виробництва і розробки підприємствами товарів промислового призначення та товарів народного споживання відповідно до конструкторсько-технологічної документації можуть визначатися Міжвідомчою комісією з питань державних закупівель за наявності відповідних позитивних висновків органу державної влади, що здійснює функції з управління майном підприємства чи через який (керівника якого) спрямовується(координується) діяльність центрального органу виконавчої влади, що здійснює ці функції, та відповідно до розділу II-1 Закону України «Про закупівлі товарів, робіт і послуг за державні кошти» [6]

У разі, якщо предметом закупівлі є продукція харчової промисловості, лікарські засоби і вироби медичного призначення, пальне, послуги з ремонту, а також сировина, матеріали, комплектуючі вироби, необхідні підприємствам для виробництва товарів, замовник на період проведення процедури закупівлі має право для поточних потреб здійснити закупівлю необхідного предмета закупівлі без застосування процедур закупівлі, передбачених цим Законом, на

суму коштів, яка не перевищує 10 відсотків загальної отримуваної вартості предмета закупівлі, при що протягом 3 робочих днів повідомляє Антимонопольний комітет України, Міжвідомчу комісію з питань державних закупівель та Тендерну палату України. Положення, передбачені абзацом другим цієї частини, не застосовуються при проведенні замовником наступної процедури закупівлі щодо того самого предмета закупівлі.

Для цього Закону не поширюється на закупівлі товарів і послуг, які здійснюються підприємствами оборонно-промислового комплексу.

Для цього Закону не поширюється на випадки, якщо предметом закупівлі

- централізоване водопостачання та водовідведення;
- централізоване постачання теплової енергії;
- поштові послуги, а також поштові марки та марковані конверти;
- товари, роботи і послуги, закупівля яких здійснюється замовниками, розташованими за межами України;
- телекомунікаційні послуги, в тому числі щодо трансляції радіо- та телесигналів (за винятком послуг мобільного зв'язку та Інтернет-послуг);
- користування залізничними коліями;
- товари, роботи чи послуги, які у зв'язку з їх спеціальним призначенням становлять державну таємницю;
- послуги з транспортування нафти і нафтопродуктів трубопроводами;
- послуги з транспортування природного і нафтового газу трубопроводами та його розподілу;
- послуги з транспортування інших речовин трубопровідним транспортом;
- електрична енергія, її передача та розподіл;
- послуги з управління повітряним рухом;
- послуги з обслуговування та аварійного ремонту транспортних засобів, що надаються за межами України;

- послуги з авіаперевезення офіційних державних, парламентських, військових, дипломатичних літаків;
- дорогоцінні метали та каміння, закупівля яких регулюється відомим законодавством України;
- продукція харчової промисловості, кормові культури, паливе та інші для безпосереднього здійснення виїзних гастролей творчих колективів та виконавців, які проводяться за рішенням центрального органу виконавчої влади, що здійснює державну політику у сфері культури, виключно з метою проведення цих гастролей;
- послуги з продовження строку оренди засобів зв'язку;
- послуги банків з приймання комунальних платежів та утримування поточних рахунків;
- послуги, закупівля яких проводиться державними банками при здійсненні ними банківських операцій відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [10];
- послуги з оформлення вантажних митних декларацій, які надаються митною службою України;
- послуги з видачі сертифікатів про походження товарів;
- ядерне паливо, неспромінені паливні елементи (твели) для ядерних реакторів;
- послуги, закупівля яких здійснюється з метою забезпечення виконання державного бюджету в частині здійснення державних запозичень, утримування і погашення державного боргу;
- товари і послуги, безпосередньо пов'язані з розробленням дизайну, виготовленням захищеного паперу, банкнот і монет;
- природний газ, який використовується газотранспортними підприємствами для забезпечення технологічних та інших виробничих потреб підприємств;

товарів, робіт і послуг, що закуповуються безпосередньо для
 прямого ремонту ядерних реакторів у порядку, визначеному Міжвідомчою
 угодою з системою державних закупівель.

Процедури здійснення державних закупівель

Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти»
 [1] (із змінами внесеними відповідними законами) визначає шість різних
 процедур закупівлі, умови їх застосування, порогові показники вартості
 закупівлі та вимоги до публікації оголошень.

Закупівля може здійснюватися шляхом таких процедур:

- відкритих торгів із зменшенням ціни;
- торгів з обмеженою участю;
- двоступеневих торгів;
- захиту цінових пропозицій (котирувань);
- закупівлі в одного постачальника (виконавця);
- редукацію

При здійсненні закупівлі товарів і послуг, очікувана вартість закупівлі
 їх дорівнює або перевищує суму 20 тис. гривень (для робіт – 50 тис. гривень)
 згідно з умовою здійснення оплати за договором на закупівлю розпорядникам державних
 коштів, необхідно надавати в органи Державного казначейства звіт про
 результати торгів за процедурою відкритих торгів, який затверджений
 розпорядженням Антимонопольного комітету від 26.06.2006 № 219-р «Про
 затвердження форм звітів про результати здійснення процедур закупівель
 товарів, робіт і послуг за державні кошти та Інструкцій щодо їх
 заповнення»[11].

Підприємствам для здійснення оплати за договором на закупівлю товарів,
 послуг більше 50 тис. гривень, робіт – 400 тис. гривень, необхідно надавати в банк
 звіт про результати відкритих торгів, який затверджений розпорядженням
 Антимонопольного комітету від 26.06.2006 № 219-р [11].

Після укладання договору замовник надсилає протягом 10-ти
 календарних днів оголошення про результати відкритих торгів для публікації у

спеціалізованому державному веб-порталу інформації, інформаційному банкету, що є частиною Тендерної системи України, а також в інформаційних системах у мережі Інтернет, форма якого визначена розпорядженням Адміністративного комітету від 26.06.2006 № 219 у зв'язку затвердження форми звіту про результати здійснення процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та Інструкції щодо їх виконання [11].

Підприємства можуть здійснювати закупівлю шляхом застосування процедури двоступеневих торгів за умови, якщо вартість їх закупівлі товарів чи послуг дорівнює або більше суми 50 тисяч гривень, для робіт – дорівнює або більше суми 400 тисяч гривень.

Процедура двоступеневих торгів здійснюється у два етапи:

на першому етапі всім виконавцям пропонується подати попередні тендерні пропозиції, без зазначення ціни. Тендерна документація при цьому повинна лише передбачати пропозиції щодо технічних, якісних та інших характеристик предмета закупівлі, умов поставки, підтвердження професійною та технічної компетентності виконавців та їх відповідності кваліфікаційним вимогам.

Строк подання виконавцями попередніх пропозицій встановлюється замовником, але не може бути меншим ніж 21 календарних днів з дня публікування оголошення про здійснення процедури двоступеневих торгів.

Замовник проводить переговори з будь-ким із учасників або із усіма учасниками процедури двоступеневих торгів (збори з учасниками, виїзд з учасниками на будівельний майданчик, обговорення проектних рішень, технічних завдань). Після отримання попередніх пропозицій замовник має право внести зміни до тендерної документації щодо технічних вимог та вимог до якості предмета закупівлі чи запропонувати нові характеристики та критерії оцінки пропозицій відповідно до цього Закону. Про зміну умов тендерної документації замовник інформує всіх виконавців під час надання їм запрошень про участь у другому етапі торгів:

на другому етапі означає пропуск виконання, конкретні запити пропозицій яких не було відкрито на першому етапі, палата тендерної пропозиції зі значеннями цін.

Строк подання тендерних пропозицій на другому етапі не повинен перевищувати 10 календарних днів.

Для відкритості процедура двоступеневих торгів – строк подання учасниками тендерних пропозицій на перший етап може становити не менше ніж 10 календарних днів з дати публікування оголошення про заплановану закупівлю. Строк подання тендерних пропозицій на другому етапі може становити не менше ніж 5 календарних днів з дня повідомлення учасників про результати першого етапу. Замовник (регістрарник державних коштів) публікує оголошення у спеціалізованих засобах масової інформації, інформаційному бюлетені, що видає тендерна палата України, а також в інформаційних системах у мережі Інтернет, запрошуючи зацікавлених виконавців (постачальників) подавати попередні пропозиції без зазначення ціни, форма якого визначена Регістрацією Антимонопольного комітету від 26.06.2006 № 217-р „Про затвердження форм оголошень про проведення процедур закупівель та Інструкцій щодо їх заповнення” [12].

При застосуванні процедури двоступеневих торгів замовник зберігає такі звітні документи, а саме:

- протокол тендерного комітету щодо прийняття рішення про застосування процедури двоступеневих торгів та термінів подання тендерних пропозицій;
- копію оголошення про здійснення процедури закупівлі;
- тендерну документацію;
- реєстр видачі тендерної документації;
- реєстр отриманих тендерних пропозицій;
- протоколи засідання тендерного комітету щодо розкриття тендерних пропозицій (першого та другого етапів);

- протокол засідання тендерного комітету після очірки та звінгу тендерних пропозицій (визначення найкращої тендерної пропозиції) (першого етапу - кваліфікація та другого етапу - визначення переможця);
- кожен лист повідомлення учасникам торгів про результати процедури закупівлі (текст, адреса учасника-переможця);
- договір;
- звіт про результати здійснення процедури двоступеневих торгів щодо закупівлі товарів, робіт і послуг за державні кошти;
- кожен оголошення про результати проведеної процедури закупівлі (у тому числі через інформаційну систему в мережі Інтернет);
- тендерні пропозиції всіх учасників, які подали пропозиції.

Процедура запити цінних котирувань

Процедура запити цінних котирувань може використовуватися щодо закупівлі товарів, послуг і робіт для яких є постійно діючий ринок і для закупівлі вже готових для вжитку товарів чи послуг, які не виробляються спеціально, чи за окремими специфікаціями.

Оголошення про застосування процедури запити цінних котирувань замовник публікує обов'язково та розміщує його в інформаційній системі у мережі Інтернет.

Замовник може здійснювати закупівлі шляхом застосування процедури запити цінних пропозицій (котирувань) за умови, якщо очікувана вартість закупівлі товарів чи послуг дорівнює або більше суми 20 тисяч гривень та не перевищує суми 50 тисяч гривень, для робіт - дорівнює або більше суми 50 тисяч гривень та не перевищує суми 200 тисяч гривень.

Під час проведення процедури запити цінних пропозицій(котирувань) цінні пропозиції мають право надавати всі зацікавлені учасники.

У запиті повинно бути зазначено:

- найменування та юридична адреса замовника;
- вид, кількість та місце поставки товарів або вид і місце надання послуг;

- строк поставки товарів або виконання послуг;
- зміни і строк подання цінових пропозицій;
- зміни і дата розкриття цінових пропозицій;
- строк дії тендерної пропозиції;
- істотні умови договору.

У запиті повинно бути повідомлено про те, чи включається в ціну витрати на транспортування, страхування, сплати мит, податків та інших зборів і обов'язкових платежів.

Строк подання учасниками цінових пропозицій встановлюється замовником, але не може бути меншим ніж 5 робочих днів з дня опублікування оголошення відповідно до Закону.

Під час розкриття цінових пропозицій замовником оголошуються найменування, адреса кожного учасника та ціна кожної цінової пропозиції.

Однак, рішення щодо визначення переможця процедур закупівлі має прийматись винятково на підставі тендерної пропозиції потенційного учасника, направленої на адресу замовника та завіреної печаткою, у вигляді листів завірених печатками учасника торгів, прайсів завірених печатками учасника оргів, рахунків-фактур.

Пропозиції розкриваються у визначеній замовником час. До розкриття тендерних пропозицій запрошуються всі учасники, що подали свої пропозиції. Під час розкриття тендерних пропозицій, копія якого надається всім учасникам оргів на їх запит.

Після акценту тендерних пропозицій за процедурою запит цінових котирувань, рекомендується замовнику поінформувати протягом 5 календарних днів переможця торгів про акцент тендерної пропозиції, а також надіслати всім учасникам процедури закупівлі письмове повідомлення про результати із значенням назви та місцезнаходження учасника-переможця процедури запити цінових котирувань.

Торги вважаються такими, що відбулися, коли подано три тендерні пропозиції. Оцінка пропозицій і акцепт тендерної пропозиції здійснюється без проведення переговорів.

Стадії оцінки, порівняння та визначення найкращої тендерної пропозиції:

I. Подання тендерних пропозицій учасників торгів для проведення процедури торгів запит цінних котирувань;

II. Вивчення кваліфікаційних документів учасників торгів на відповідність вимогам зазначеним у запиті;

III. Вивчення специфікації та технічних параметрів предмета закупівлі;

IV. Перевірка на відповідність вимогам зазначеним у запиті, у тому числі оговірних;

V. Оцінка пропозицій щодо визначення найкращої тендерної пропозиції;

VI. Акцепт тендерної пропозиції, яка має найнижчу ціну.

Після застосування процедури замовник укладає договір про закупівлі з тим учасником-переможцем, який подав пропозицію з найнижчою ціною, що задовольняє замовника.

Замовник, у строк не раніше ніж через 3 робочі дні з дня відправлення письмового повідомлення всім учасникам торгів про результати здійснення процедур закупівлі і не пізніше 14 робочих днів з дня визначення переможця, укладає договір про закупівлю з тим учасником-переможцем, який подав пропозицію з найнижчою ціною, що задовольняє замовника.

Оголошення про результати застосування процедури запит цінних пропозицій (котирувань) замовник публікує обов'язково у спеціалізованих засобах масової інформації та інформаційному бюлетені, що видає Національна палата України і розміщує його в інформаційних системах у мережі Інтернет.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕНДЕРНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПРИБЛІДІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Сучасний аналіз функціонування вітчизняної системи тендерних закупівель

З моменту створення та станом на кінець 2018 року всього в електронній системі закупівель зареєстровано близько 35 тис. організаторів закупівель та над 210 тис. учасників закупівель. Оголошено 2,730 млн закупівель існуваною вартістю майже 2,072 трлн грн, з яких: 458 тис. надпорогових закупівель з очікуваною вартістю 1,626 трлн грн, 784 тис. допорогових закупівель з очікуваною вартістю майже 235 млрд грн та опубліковано 1,488 тис. звітів про укладені договори на суму 210 млрд грн.

Різниця суми очікуваної вартості закупівель та суми переможних опозицій складає 7,64% або близько 65,5 млрд грн в абсолютному виваленті.

За звітний період 2018 року за даними електронної системи закупівель оголошено 1,252 млн. оголошень про проведення закупівель, з яких 230,6 тис. (18%) склали оголошення про проведення надпорогових закупівель, 237,5 тис. (19%) допорогових закупівель та 783,7 тис. (63%) опубліковано звітів про укладені договори.

Таким чином, проведення Допорогів за кількістю складо 82% всіх оголошених закупівель в електронній системі закупівель в звітному році.

Загалом кількість оголошень про закупівлі зросла на 22% порівняно з 2017 роком. Разом з тим, частка оголошень про проведення відкритих торгів зросла на 38%, звітів про укладені договори збільшилось на 36%. При цьому зменшилась кількість оголошень допорогових закупівель на 14% (рис.2.1).



Рис. 2.1 Зростає кількість оголошених закупівель в 2018 році порівняно з 2017 роком

Аналіз оголошень про закупівлі свідчить, що з конкурентних методів закупівель організатори закупівель найчастіше обирають донорогові закупівлі (9) та відкриті торги (3) натомість не зменшується кількість звітів про укладені угоди, які звітного року склали 63 загальної кількості від усіх оголошених закупівель в ЕСЗ. Кількість організаторів, які були активні та провели свої закупівлі в 2018 році, становила понад 28 тис. Порівняно з минулим роком їх кількість зросла на 5%.

Найбільша кількість організаторів закупівель зосереджена в Київській області та м.Київ, Дніпропетровській, Донецькій, Львівській, Одеській та Саркївській областях, а найменше Чернівецькій, Луганській, Волинській та Ірнопільській областях.

Водночас 53% всіх організаторів закупівель 2018 році провели від 1 до 10 ключно закупівель на рік, 13% всіх організаторів-11-20 закупівель, майже 24% рганізаторів мають на рік від 21 до 100 закупівель, понад 100 закупівельна рік ають лише 10% організаторів (рис.2.2).

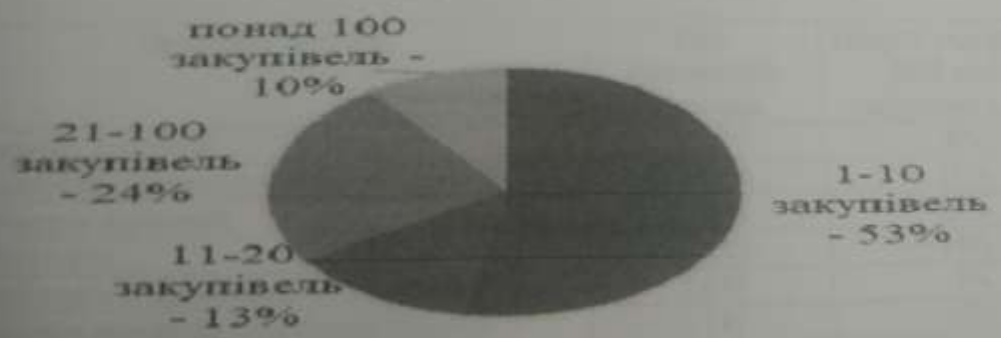


рис. 2.2. Кількість проведених організаторами закупівель в 2018 рік

Організатори з найбільшою кількістю закупівель за найбільшою сумою грошової вартості закупівель звітного року відображено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Організатори з найбільшою кількістю закупівель на рік (включно зі звітними про укладені договори)

Організатор закупівель	Кількість закупівель	Грошова вартість (грн)
Інститут вогняної безпеки Національної академії державної оборони України	1 006	452 803 063,04
Національний університет "Давид Саламаліа"	2 435	185 250 476,54
Центр обслуговування підрозділів Національної поліції України	1 993	229 579 426,32
Державний національний медичний університет	1 872	189 301 228,38
Центр управління національної поліції в Чернігівській області	1 794	46 833 823,40

Загалом в 2018 році активних учасників було близько 148 тис. Порівняно 2017 роком їх кількість збільшилась на 16%.

З усіх учасників закупівель 27% подали лише 1 цінову пропозицію в оголошених закупівлях 2018 року (всі методи закупівель, крім звітів).

Аналіз активності учасників за методами закупівель в оголошених закупівлях 2018 року показує, що найбільша кількість прийняла участь у процедурах відкритих торгів (37613 учасника) та у допорогових закупівлях (1817 учасників), не враховуючи учасників, з якими було укладено прямі договори (122646). В переговорній процедурі зросла кількість учасників а 23% порівняно з минулим роком, а в переговорній процедурі (для потреб оборони) а 11% учасників більше ніж торік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Учасники закупівель за методами закупівель

Процедура закупівлі	Кількість унікальних учасників	Приріст учасників в 2018 році в порівнянні з 2017
допорогова закупівля	31 817	-8%
процедура звітування про укладений договір	122 646	21%
переговорна процедура	11 869	23%
відкриті торги	37 613	14%
відкриті торги із публікацією англ. мовою	5 649	-1%
переговорна процедура (для потреб оборони)	1 141	11%

Найбільша кількість учасників зосереджена в Київській області та м. Київ 500 активних учасників закупівель в 2018 році, Дніпропетровській 10 196 Київській 9 219 Львівській 7 385 Електронна система закупівель надає значну зручність та переваги в збуті продукції та послуг Підприємства, що працює учасниками публічних закупівель, мали можливість отримати повний доступ для збуту своєї продукції за спрощеною процедурою, при цьому не зачіпали кошти на просування товару, рекламу, пошук партнерів, інвесторів тощо.

Порівняно з минулим роком відсоток відхилених учасників ініціаторами (в конкурентних закупівлях звітного року не змінився і становить 10%.

Найбільший відсоток дискваліфікацій спостерігається у відкритих торгах та в переговорній (процедурі для потреб оборони) 16 Порівняно з минулим роком зріс відсоток дискваліфікацій в переговорній процедурі (для потреб оборони) з 12 до 16 натомість зменшився в у відкритих торгах із публікацією оголошення англ. мовою з 3 до 2 % (табл 2.3)

Таблиця 2.3

Кількість учасників та організаторів в завершених закупівлях в 2018 році

	Кількість тендерів	Кількість учасників	Кількість цінних пропозицій	К-сть дискваліфікацій	% дискваліфікацій	Середня кількість пропозицій на торги
всього	251 655	49 275	621 546	65 131	10%	2,28
в переговорній процедурі	167 174	30 816	351 639	31 559	9%	2,06
в відкритих торгах	78 332	33 254	244 363	32 398	13%	2,66
в відкритих торгах із публікацією англ. мовою	4 790	4 696	20 910	450	2%	2,82
в переговорній процедурі (для потреб оборони)	1 359	1 045	4 634	724	16%	2,48

Основними причинами дискваліфікації організатори вказували відповідність вимогам тендерної документації 51. Також отримали закупівлю будівельних робіт та поточного ремонту, нафтопродуктів, палива, електроенергії та інших джерел енергії, продуктів харчування, милої, туалетної та сунутньої продукції, медичного обладнання, фармацевтичної продукції та засобів особистої гігієни.

При цьому в 43 всіх дискваліфікацій не було вказано причини, що суперечить вимогам Закону Це закупівлі офісної та комп'ютерної техніки, статкування та приладдя, крім меблів та накетів програмного забезпечення, продуктів харчування, напоїв, туалетної та сунутньої продукції, меблів (у тому числі офісні меблі), меблево декоративних виробів, побутової техніки (крім світлового обладнання) та засобів для чищення.

Водночас в 14 всіх дискваліфікацій організатор вказав, що учасник не відповідає кваліфікаційним критеріям та в 11 що учасник не надав необхідні документи Організаторів з найбільшою кількістю дискваліфікацій учасника в поті у звітному році відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Організатори з найбільшою кількістю дискваліфікацій учасника

Організатор	К-сть дискваліфікацій
Регіональна філія "Одеська залізниця" ПАТ "Укрзалізниця"	499
відокремлений підрозділ "Рівненська АЕС" державного підприємства "НАЕК "Енергоатом"	473
АТ "Укргазвидобування"	471
Регіональна філія "Південна залізниця" акціонерного товариства "українська залізниця"	429
Регіональна філія "Придніпровська залізниця" ПАТ "Українська залізниця"	407
Департамент гуманітарної політики дніпровської міської ради	393
Регіональна філія "Львівська залізниця" АТ "Українська залізниця"	371

В 2018 році успішно завершилися 48 866 закупівель за переговорною процедурою. При опублікуванні закупівель організаційним закупівель було кілька наступні причини їх використання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Причини використання переговорної процедури

Причина використання	Кількість закупівель	Сума коштів (грн)
Всього	48 866	102 942 643 007
Відсутність конкуренції	31 523	68 399 343 858
Закупівля творів мистецтва	1 349	2 477 449 540
Закупівля юридичних послуг	30	1 449 659 889
Замовником явно відмінено тендер	12 895	21 010 679 748
Ігнорувана потреба у здійсненні закупівлі	919	1 571 307 210
Необхідність проведення додаткових удільняльних робіт	754	3 561 790 077
Потреба здійснити додаткову закупівлю	1 396	4 472 412 686

Найбільше закупівель проведених за наявності такої підстави, як "Відсутність конкуренції" були закупівлі нафтопродуктів, палива, електроенергії з інших джерел енергії, комунальних послуг, послуг у сферах поводження зі стічними водами та сміттям, послуги у сферах санітарії та охорони довкілля, поштових та телекомунікаційних послуг. Понад 100 переговорних процедур за наявності такої підстави було проведено ГУНП в Київській області, квартирно-експлуатаційним відділом м. Дніпро, Головним управлінням

Національної поліції в Дніпропетровській області, Центром обслуговування підрозділів Національної поліції України, Департаментом патрульної поліції та Управлінням освіти, культури, молоді та спорту Рівненської районної державної адміністрації.

Конкурентні умови. Всього в ЕСЗ звітного року було проведено 251 640 конкурентних закупівель 23 та 832 603 неконкурентних закупівель 77 %) (табл. 2.7).

Результати закупівель

Розміри закупівель	Кількість тендерів	Частка кількості (%)	Очікувана вартість лотів (грн)	Частка оч. вартості (%)
В ДАНО в електронній системі закупівель				
Конкурентні закупівлі	251 640	23%	446 542 939 915	68%
Надпорогові + допорогові закупівлі				
Неконкурентні закупівлі	832 603	77%	211 167 766 107	32%
переговорна процедура в зв'язі про укладенні угоди				
Процедури відповідно Закону (Надпорогові)				
конкурентні процедури	84 470	63%	166 124 768 864	78%
неконкурентні процедури	48 866	37%	102 942 643 007	22%

У 27% всіх конкурентних процедур не було отримано жодної пропозиції, 15 % усіх тендерних процедур було отримано лише 1 тендерну пропозицію, 5 % - дві тендерні пропозиції, 23% - з трьома або більше пропозицій.

Середня кількість пропозицій на торги складала в конкурентних надпорогових закупівлях - 2,67 учасника, в допорогових - 2,06. Водночас на відкритих торгах в середньому спостерігається 2,66 учасника, відкритих торгах і публікацією англ. Мовою - 2,81, переговорній процедурі (для отребобороти) - 2,46.

Найбільша конкуренція, понад 10 (0,2% всіх лотів закупівель) цінних пропозицій в лоті, спостерігалась в закупівлях офісної та комп'ютерної техніки, статкування та приладдя, крім меблів та пакетів програмного забезпечення (16 лотів), електротехнічного устаткування, апаратури, обладнання та матеріалів; освітлювального устаткування (107 лотів), меблів (у тому числі фісних меблів), меблево-декоративних виробів, побутової техніки (крім освітлювального обладнання) та засобів для чищення (74 лота), одягу, взуття, мок та аксесуарів (58 лотів), конструкцій та конструкційних матеріалів; поміжної будівельної продукції (крім електро апаратури) (51 лот).

Разом з тим, найбільшою по 2 пропозиції (39% всіх лотів закупівель) було здійснено в закупівках недовгого обладнання, фармацевтичної продукції та дробів особистої гігієни (1474млн грн), продуктів харчування, напоїв, тютюну та утилітарної продукції (14329млн грн), будівельних робіт та поточного ремонту (837млн грн), нафтопродуктів, газів, електроенергії та інших джерел енергії (7407млн грн).

Закупівлі за галузями 3 усіх проведених закупівель в 2018 році 62 склали закупівлі товарів. Найбільше товарів закуповували за переговорною процедурою 82 за нагальною потребою та для потреб оборони 78 %%) (рис.2.3).

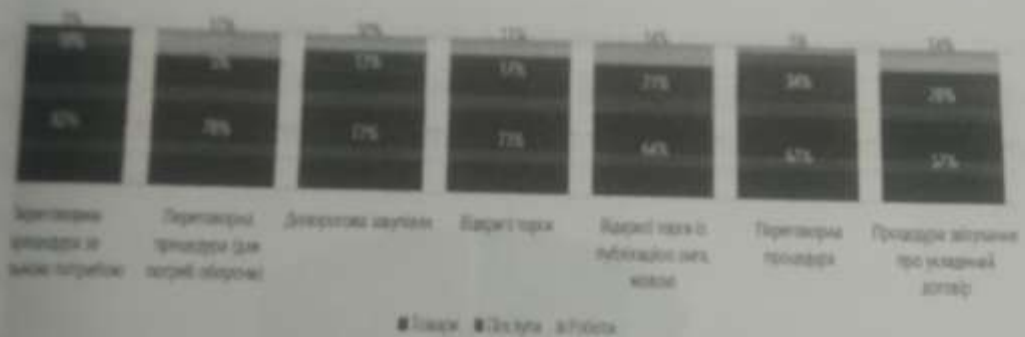
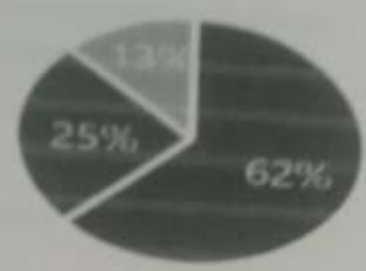


Рис.2.3 Частка кількості лотів за методами закупівель

Найдорожчими виявилися закупівлі послуг, пов'язаних з нафтогазовою галуззю (15,5 млрд грн), з ремонтом і технічним обслуговуванням (13,2 млрд грн), додаткових та допоміжних транспортних послуг туристичних підприємств (11,3 млрд грн), архітектурних, будівельних, інженерних та спеціальних (10,2 млрд грн), юридичних, маркетингових, консультаційних, друків, поліграфічних та охоронних (7,5 млрд грн). Розподіл закупівель за галузями зображено на рис. 2.4 2.5.



■ Товари ■ Послуги ■ Роботи

Рис. 2.4 Кількість лотів закупівель

Участь іноземних компаній в українських процедурах закупівлі (частка договорів з іноземними учасниками в 2018 році склала 0 1 850 договорів) від загальної кількості та 9 59 1 млрд грн) від загальної суми договорів укладених цього року.



■ Товари ■ Послуги ■ Роботи

Рис. 2.5 Сума лотів закупівель

Всього в публічних закупівлях в Україні взяли участь учасники з понад 124 країн, серед яких найбільшу кількість договорів мають Чехія 124 Німеччина 70 Китайська Народна Республіка 70 Велика Британія 65 Російська Федерація та Сполучені Штати Америки 60 Крім того, найбільшими сумами договорів цього року відзначилась трійка лідерів Китайська Народна Республіка з сумою 26 5 млрд грн, Франція 18 4 млрд грн та Сполучені Штати Америки 2 1 млрд грн (рис 2.6).

Інформацію про кількість та суму договорів з іноземними учасниками за видами закупівель відображено в табл. 2.8.



Рис.2.6 Договори з іноземними учасниками закупівель

Найбільша кількість договорів з іноземними учасниками укладені на закупівлю промислової техніки 200 длових послуг юридичних, маркетингових, онсультаційних, кадрових, поліграфічних та охоронних 154 транспортног обладнання та допоміжного приладдя до нього 127 та гірничодобувного та удівельного обладнання 108

Загалом в звітному році з усіх Надпорогів 33,9% закупівель не відбулись а 7%були відмінені, в тому числі: не відбулись відкриті торги-44,8%, відкриті оргні з публікацією англ. мовою-32,1%,переговорна процедура (для потреб борони)-18,5%(Табл.13) Найчастіше організатори причиною відміни торгів казували подання менше двох ендерних пропозицій, неможливість усунення орушень, відсутність подальшої потреби закупівлі, уз'язку скороченням видатк і порушення порядку оприлюднення, внаслідок не переборної сили, а також аявність технічних помилок.

Таблиця 2.8

Відмінені процедури та визнані такими, що не відбулись

Статус тендера	Відмінені тенди	Відмінені тенди із публікацією варт. мовою	Переговорна процедура	Переговорна процедура (для потреб оборони)	Переговорна процедура за наявності потребою
визнана успішною	0,0%	12,0%	7,5%	7,9%	8,0%
визнана успішною	49,2%	55,4%	92,5%	73,0%	92,0%
успішно не відбулась	44,8%	32,1%	0,0%	18,5%	0,0%

За результатами аналізу даних електронної системи закупівель варто зазначити, що кількість та очікувана вартість завершених закупівель здовжили зростати. Порівняно з 2017 роком кількість всіх закупівель зростає на 25 а очікувана вартість на 31. Успішно завершено 1 084 млн закупівель вартістю 1 115 млн долів з очікуваною вартістю 657 710 млрд грн.

Також спостерігається підвищення кількості учасників закупівель на 16 організаторів закупівель на 5. Хоча обсяг закупівель кількість учасників та організаторів зросли порівняно з попереднім звітним роком, конкуренція в конкурентних надпорогових процедурах закупівлі знизилася з 2 69 на 2 67. Із цим залишається кількість укладення прямих договорів це понад 72. Така ситуація викликає занепокоєння і потребує вирішення.

2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «Запоріжтрансформатор»

Приватне акціонерне товариство «Запоріжтрансформатор» (ПрАТ) є найбільшим в СНД і Європі підприємством з виробництва силових масляних трансформаторів і електричних реакторів з виробничою потужністю 60 тис. А на рік, що сконцентрована на одному виробничому майданчику.

Підприємство було засноване в 1947 році як Запорізький трансформаторний завод (ЗТЗ), а в 1994 році в результаті приватизації, було перетворено на акціонерне товариство «Запоріжтрансформатор».

За 70 років роботи на ринку, ЗТР здобув світову популярність і високу репутацію виробника якісних і надійних в експлуатації трансформаторів і реакторів. Відмінною рисою виробленого ЗТР обладнання є його висока експлуатаційна надійність.

У 1960-х - 1980-х роках ЗТР був серед піонерів світового трансформаторобудування в опануванні виробництва обладнання надвисоких класів напруги 750 кВ і 1150 кВ, а в 1990-х - успішно опанував випуск унікального інноваційного обладнання для гнучких керованих мереж змінного струму (FACTS) - керованих шунтуючих реакторів - КШР. Сьогодні ЗТР - це сучасне підприємство, що динамічно розвивається, має досвід поставок продукції замовникам в 88 країн світу.

Місія: Ми створюємо надійні трансформатори, відповідаючи на індивідуальні запити наших клієнтів по всьому світу, робимо електроенергію доступною для кожної людини.

Ми любимо нашу справу і пишаємося нею.

Незважаючи на умови жорсткої конкуренції у поєднанні з бажанням продовжити і розвинути багаторічні, часто фундаментальні технологічні розробки, на електротехнічний ринок було впроваджене новітнє науково-комерційне об'єднання ПрАТ «ЗТЗ». Керівництво прийняло рішення про створення свого бренду - торгової марки «ЗТА», яку впізнаватимуть як покупці в Україні, так і покупці Казахстану, Росії, Вірменії, Узбекистану, Молдови та Азербайджану. Для цього з деякими компаніями-постачальниками трансформаторного обладнання були підписані договори на ексклюзивні права на продаж продукції, що випускатиметься під торговою маркою «ЗТА». Основними ринками збуту електротехнічної продукції є енергетичні, нафтогазові, будівельні компанії, металургійні заводи, промислові підприємства і т. ін. На сьогоднішній день ПрАТ «ЗТЗ» відоме, як надійний

...трансформаторних, силових масляних та сухих трансформаторів, трансформаторних підстанцій, реакторів, пристроїв катодного захисту, електротехнічних пристроїв, які застосовуються для перетворення напруги змінного струму з метою подальшого використання електричної енергії в промислових і побутових електроприладах.

Юридична адреса підприємства: 69008, місто Запоріжжя, вулиця Фехлякськійська, будинок 3.

«Класифікація організаційно-правових форм господарювання» (КОПФГ) розроблено на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 4 травня 1993 р. N 326 «Про Концепцію побудови національної статистики України та Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики».

Об'єктом класифікації є визначені чинним законодавством організаційно-правові форми юридичних осіб та їх відокремлені підрозділи: філії, представництва, а також підприємці - фізичні особи, які не мають статусу юридичної особи.

Класифікатор призначено для використання органами державного управління та іншими користувачами для обліку, збирання й оброблення статистичної та адміністративної інформації щодо державної реєстрації, аналізування та узагальнювання результатів економічної діяльності суб'єктів господарської (зокрема підприємницької) діяльності, ведення державних реєстрів: Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, Реєстру корпоративних прав держави та інших.

ПрАТ «ЗТЗ» є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку з власним найменуванням, печатки і штампи, бланки, емблему торгової та фірмові знаки, ідентифікаційний код.

Підприємство може від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, бути позивачем у господарському та третейському судах. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім

якої майже, на якій відповідно до чинного законодавства може бути звершено стягнення. Підприємство не відповідає за зобов'язання держави і особистим «А» єдиним власником, а держава не відповідає за зобов'язання підприємства.

ПрАТ «ЗТЗ» вернувся у своїй діяльності Статутом та чинним законодавством України.

Учасниками підприємства є фізичні особи, громадяни України. Кожен з учасників підприємства має право:

- брати участь в управлінні справами підприємства в порядку, визначеному цим підприємством;
- брати участь у розподілі прибутку і отримувати частину прибутку від діяльності підприємства;
- отримувати інформацію про діяльність підприємства, знайомитися з даними бухгалтерського обліку та звітності;
- вимагати розгляду, поставленого ним питання на зборах учасників підприємства, якщо питання було поставлено не пізніше як за 25 днів до початку зборів;
- у першочерговому порядку одержувати продукцію (послуги), вироблену підприємством;
- призначати представників для участі у зборах учасників підприємства і відкликати їх;
- вийти з підприємства у визначеному Статутом порядку.

ПрАТ «ЗТЗ» створене на приватній власності громадян України — учасників підприємства. Майно підприємства становлять виробничі та невиробничі фонди, інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі підприємства. Майно підприємства належить йому на підставі власності.

Для забезпечення діяльності підприємства за рахунок внесків учасників створюється статутний фонд у розмірі 18500 гривень (вісімнадцять тисяч п'ятсот гривень 00 копійок), та розподіляється на 100 часток, де одна частка дорівнює 185,00 гривень (сто вісімдесят п'ять гривень 00 копійок).

Майно підприємства формується за рахунок:

- грошових і матеріальних внесків учасників,
- доходів отриманих від реалізації продукції, товарів і наданих послуг, інших видів господарської діяльності,
- кредитів в банках та інших кредиторів,
- цільових дотацій з державного бюджету та коштів, що передаються іншими підприємствами, організаціями, кооперативами і фондами,
- надходження за оренду;
- надходження від зовнішнь-економічної діяльності;
- інші надходження не заборонені чинним законодавством.

Управління поточною діяльністю підприємства здійснюється виконавчим органом – генеральним директором.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу підприємства здійснюють безпосередньо учасники, незалежний аудитор (аудиторська фірма). Перевірка фінансово-господарської діяльності проводиться не менше одного разу на рік.

На підприємстві запроваджено лінійно-функціональну організаційну структуру, основний принцип якої полягає у розмежуванні повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Структура управління ПрАТ «ЗТЗ» є лінійно-штабною.

Органами управління ПрАТ «ЗТЗ» є загальні збори акціонерів.

Керівником ПрАТ «ЗТЗ» є Генеральний директор.

Організаційна структура управління ПрАТ «ЗТЗ» наведена на рис 2.7

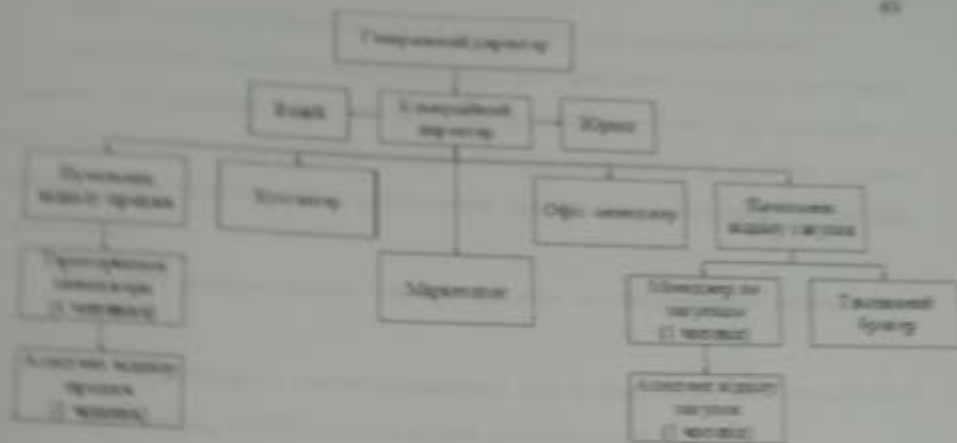


Рис. 2.7 Організаційна структура управління ПрАТ «3ТЗ»

В підпорядкуванні комерційного директора знаходяться начальник відділу продажів, начальник відділу закупок та начальник відділу логістики, які безпосередньо звітують про роботу своїх підлеглих і несуть відповідальність за виконання поставлених перед відділом завдань.

До функцій начальника відділу продажів належать такі, як:

- розвиток особистісних та професійних компетенцій працівників відділу;
- збільшення вартості та рентабельності укладених контрактів;
- зростання числа великих замовлень;
- розширення та збереження клієнтської бази;
- формування довірчих відносин з клієнтами;
- розширення популярності компанії;
- створення іміджу компанії як надійного ділового партнера;
- якісна підготовка документів.

Начальник відділу закупок виконує такі функції:

- керує працівниками відділу;
- контролює виконання постачальниками договірних зобов'язань, якість матеріалів і виробів, що надходять;

- бере участь у визначенні цін на продукцію для відділу продаж;
- організовує оперативний облік руху матеріальних ресурсів, своєчасне передавання до центрального пункту контрольного обліку супровідних і товарно-транспортних документів для самовивозу матеріалів та виробів, сприяє здійсненню централізованого постачання матеріалів і виробів із складів постачальників;
- здійснює пошук нових альтернативних постачальників матеріалів і продукції;
- веде переговори з постачальниками про формування цін, розміщення заводських замовлень, контролює усі етапи виготовлення.

До функцій начальника відділу логістики входить:

- отримувати інформацію від керівників відділів продажу та закупок про плановані заходи щодо приймання і відправлення вантажів, їх періодичності, кількісні характеристики;
- узгоджувати з комерційним директором цін за оплати вантажоперевезень і статей витрат пов'язаних з доставкою вантажу;
- складати графіки вантажопотоків, визначати способи доставки, вид транспорту;
- укладати договори з транспортно-експедиційними організаціями, формувати банк даних перевізників, розміщувати замовлення на перевезення;
- організовувати вантажно-розвантажувальні роботи, пошук необхідних механізмів;
- визначати перелік необхідних машин і механізмів для вантажно-розвантажувальних робіт на підприємстві.

Загальна чисельність працівників в ПрАТ «ЗТЗ» становить 13 осіб.

Аналіз основних економічних показників включає в себе оцінку діяльності підприємства в минулому, на сьогодні та в майбутньому. Його мета - визначити стан фінансового здоров'я підприємства, своєчасно виявити і усунути недоліки в діяльності; знайти резерви покращення фінансового стану

підприємства. Основні показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства викладені в 2.9.

Таблиця Ошибки! Текст указанного стиля в документе отсутствует.9

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

ТОВ «НП» ЗТА» за 2016 – 2018 рр.

№ п/п	Показник	Од. виміру	2013 р.	9 місяців 2016 р.	9 місяців 2017 р.	Абсолютні відхилення		Умовні показники	
						2015	2016	2017	2018
						до 2016	до 2017	до 2018	до 2018
1	Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	0	1768,79	8795,2	1768,7	3026,5	0	52,46
2	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	145,0	145,00	167,7	0	22,7	190	115,66
3	Середньооблікова чисельність	чол.	7	8	13	7	5	890	162,5
4	Фондовіддача	грн	0	19,78	52,45	19,78	12,67	0	111,85
5	Фондомісткість	грн	0	0,01	0,02	0,01	-0,01	0	66,67
6	Продуктивність праці	тис. грн/чол	0	721,09	676,55	721,09	-44,54	0	93,82
7	Фондооброговість	тис. грн/чол	145	18,12	12,9	-126,88	-5,22	12,50	71,19

Аналіз основних показників діяльності ПРАТ «ЗТЗ» за 2014 - 2016 рр. показує досить стабільне становище підприємства на ринку. Основні показники, такі як виручка від реалізації продукції, вартість основних фондів і, відповідно, всі показники, що характеризують ефективність використання виробничої потужності підприємства мають від'ємне значення. Середньорічна вартість ОСФ в аналізованому періоді має позитивний показник, якщо з 2015 року по 2016 рік показник був стабільний, то 2017 році він виріс на 15,66%. Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) зросла на 47,54 % в порівнянні з минулим періодом.

Середньооблікова чисельність персоналу в ПРАТ «ЗТЗ» поступово збільшувалася, що також на фоні скорочення вартості оснащення підприємства є негативною тенденцією, яка свідчить про екстенсивне зростання виробництва.

Фондомісткість — величина, обернена фондовіддачі. Значення фондомісткості показує, яка сума основних засобів припадає на кожну гривню

ової продукції. Звичайно, що чим менше цей показник, тим ефективніше використовується обладнання підприємства. Зменшення показника в часі є позитивною тенденцією в розвитку підприємства. В період з 2016 р по 2017 цей показник знизився на 33,33%.

Вважається нормальним, коли фондомісткість має тенденцію до зниження. Але зниження коефіцієнта фондомісткості повинно проходити не за рахунок зниження вартості основних виробничих фондів та зниження вартості виробленої валової продукції, а за рахунок більш низьких темпів росту вартості основних виробничих фондів порівняно з темпами росту вартості валової продукції.

Показник фондоозброєності відображає забезпеченість працівників підприємства основними фондами. Фондоозброєність у 2017 році склала 12,9 тис. грн на 1 чол., що менше в порівнянні з показником 2016 року на 28,81 %, а з показником за 2015 р. на 87,5 %. Робити висновки про зміну цього показника можна тільки в його прив'язці до значення продуктивності праці.

Так само скоротилася і продуктивність праці. У 2017 році скорочення склало 44,54 тис. грн на 1 чол., що дорівнює 6,18 % у порівнянні з 2016 роком.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПРАТ «ЗТЗ» показав, що підприємство в цілому працювало ефективно, виручка від реалізації продукції, середньорічна вартість ОСФ, фондівдлача мали позитивні показники, а продуктивність праці та фондоозброєність в аналізувати періоді мала негативну динаміку.

Найважливішими показниками, що відображають кінцеві фінансові результати діяльності підприємства, є показники прибутковості (рентабельності). Рентабельність характеризує прибуток, отриманий з 1 грн коштів, вкладених у фінансові операції або в інші підприємства та розраховуються як відносні показники фінансових результатів, отриманих організацією за звітний період. У процесі аналізу рентабельності досліджуються рівень показників, їх динаміка, визначається система факторів, що впливають на їх зміну.

Основні показники ефективності та рентабельності діяльності ПРАТ «ЗТЗ» за 2014-2016 рр. представлені в табл.2.10

Показники рентабельності діяльності ПРАТ «ЗТЗ» за 2015-2017 рр.

Таблиця 2.10

№ к/в	Показник	Од. виміру	2015 р	9 місяців 2016 р.	9 місяців 2017 р.	Абсолютне відхилення		Темп зростання	
						2016 до 2015	2016 до 2017	2016 до 2015	2017 до 2016
1	Варушок від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	0	5768,7	8795,2	3768,7	3026,5	0	152,46
2	Собівартість реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	0	3854,6	6049,9	3854,6	2195,3	0	156,95
3	Валовий прибуток	тис. грн	0	1914,10	2745,30	1914,10	831,20	0	143,43
4	Комерційні витрати	тис. грн	0	1131,5	2238,4	1131,5	1086,90	0	196,05
5	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	145,0	145,00	167,7	0	22,7	100	115,66
6	Чистий прибуток	тис. грн	0	816,00	699,4	816,00	-116,60	0	85,72
7	Рентабельність фонду	%	0	13,20	16,37	13,29	3,17	0	124,02
8	Рентабельність продажів	%	0	33,18	31,21	33,18	-1,97	0	94,06
9	Рентабельність капіталу	%	0	28,13	9,55	28,13	-18,58	0	33,95
10	Рентабельність виробництва	%	0	49,66	45,38	49,66	-4,28	0	91,38
11	Рентабельність оборотних активів	%	0	29,61	9,81	29,61	-19,8	0	32,90
12	Рентабельність необоротних активів	%	0	562,76	357,75	562,76	-205,01	0	63,57

Проведений аналіз показав, що підприємство в аналізованому періоді достатньо ефективно реалізовувало свою виробничу і комерційну діяльність. Так, динаміка валового прибутку збільшилася у 2017 р на 831,20 тис. грн у порівнянні з 2016 р., що склало 43,43 %, але скоротився чистий прибуток на 116,60 тис. грн, що 14,28 % нижче в порівнянні з минулим роком.

У 2017 році зросли комерційні витрати, пов'язані з реалізацією продукції підприємства (витратами на рекламу, участь у виставках, витрати, пов'язані з розсилкою комерційних пропозицій). У 2015 році комерційні витрати дорівнювали 1131,5 тис. грн, але вже в 2016 році відразу збільшилися майже вдвічі на 96,05 %.

За рахунок зменшення чистого прибутку скоротився показник фінансової результативності діяльності організації - рентабельність продажів. Він грає

даного року, коли потрібно порівняти форму з її конкурентами. Застосовуючи цей і другі коефіцієнти рентабельності продажів, можна протестувати ефективність року, а також розробити стратегію просування своєї продукції. Даний показник 2016 року збільшився приблизно на 6% у порівнянні з показником 2015 р. Зростаючий показник відбувся за рахунок збільшення оборотних витрат.

Показник рентабельності фонду виробництва являє інвесторів у вигляді акцій, характеризує технічний рівень підприємства. В ПАТ «ЗТЗ» в 2016 році даний показник збільшився на 24 % в порівнянні з минулим роком.

Показник рентабельність активів — основний норматив, з яким співвідносяться індивідуальні показники діяльності організації для обґрунтування їх конкурентоспроможності. Цей норматив рентабельності (або норма прибутку), як відношення бухгалтерського прибутку (прибутку до оподаткування) до загальної величини активів, є головним показником міжгалузевої конкуренції, основним показником для визначення ефективності інвестиційних проектів.

Із проведених розрахунків табл. 2.2 бачимо, що показники рентабельності оборотних та необоротних активів в 2016 році пішли вгору, але якщо порівнювати ці показники вже з показниками 2017 року, то видно, що відбулося зниження обох показників. Це говорить про те, що прибуток підприємства знизився та в свою чергу знизилась конкурентоспроможність підприємства.

Коефіцієнт рентабельності всього капіталу ПАТ «ЗТЗ» виріс в порівнянні з 2015 роком, але знизився в 2017 році на 66,05%. Цей коефіцієнт дозволяє зробити загальний висновок про те, наскільки добре йдуть справи у підприємства. Таким чином, оцінюють відразу всі ресурси компанії.

Коефіцієнт рентабельності виробництва ПАТ «ЗТЗ» згідно розрахункам у порівнянні з показниками 2016 році трохи знизився на 3,62 %, але в цілому можна зробити висновок, що діяльність ПАТ «ЗТЗ» ефективна.

Проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки:

- при низькій рентабельності продажів необхідно прагнути до збільшення обороту активів;
 - віддача власного капіталу підвищується при збільшенні частки власних коштів у складі сукупного капіталу;
 - рентабельність активів тим вище, чим вище прибутковість продукції, чим вище віддача необоротних активів і швидкість обороту оборотних активів, чим нижче загальні витрати на 1 у. о. продукції і питомі витрати за економічними елементами (засобів праці, матеріалів, праці).
- Не можна абстрактно розглядати вплив окремих факторів, так як «на рівень і динаміку показників рентабельності впливає вся сукупність виробничо-господарських факторів:
- рівень організації виробництва і управління; структура капіталу і його джерел;
 - ступінь використання виробничих ресурсів;
 - обсяг, якість і структура продукції;
 - витрати на виробництво і собівартість виробів; прибуток за видами діяльності та напрямки її використання.

Найбільшу увагу треба приділити останньому пункту, а точніше, напрямку використання прибутку, яке визначаються підприємством самостійно. Прибуток може бути спрямований на відрахування в резервний капітал, створення фондів накопичення та фондів споживання, відрахування на благодійні та інші цілі, з метою розширення діяльності організації за рахунок власних джерел фінансування. Але існує й інша альтернатива - свої власні кошти вкласти в цінні папери інших великих компаній, наприклад, сформувати інвестиційний портфель, грамотно здійснювати управління і через певний час отримати дохід і вкласти у своє підприємство для поліпшення конкурентоспроможності, фінансового стану підприємства.

Найважливішим ресурсом підприємства є його персонал. Аналіз ефективності діяльності персоналу ТОВ «ВП«ЗТА» проведено на основі документації підприємства і представлений в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності діяльності персоналу ПРАТ «ЗТЗ» за 2015-2017 рр.

№-п/п	Показники	Од. виміру	2015 р.	9 місяців 2016 р.	9 місяців 2017 р.	Абсолютне відхилення		Темп зростання	
						2015 до 2014	2016 до 2017	2016 до 2015	2017 до 2016
1	Варушок від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	0	5768,7	8795,2	5768,7	3026,5	0	152,46
2	Середньомісячна чисельність	чол.	1	8	13	7	5	800	162,5
3	Фонд заробітної плати	тис. грн.	0	6,4	15,4	6,4	9	0	240,6
4	Середньомісячна заробітна плата	тис. грн.	0	0,8	1,185	0,8	0,385	0	148,12
5	Продуктивність праці	тис. грн/чол.	0	721,09	676,55	721,09	-44,54	0	93,82

Проведений аналіз ефективності діяльності персоналу підприємства показав, що в цілому, кадрова політика підприємства здійснювалася досить ефективно.

Чисельність персоналу поступово збільшувалася, в період з 2015 року по 2016 рік на 12 осіб.

Майже у 2,5 рази зріс фонд оплати праці в період з 2016 по 2017 роки. Відповідно збільшувалася і заробітна плата персоналу ТОВ «ВП ЗТА» (на 48,12% в 2016 році у порівнянні з минулим періодом).

Разом з тим необхідно відзначити, що середня заробітна плата досить невисока (приблизно 1185 гривень), що практично в 2 рази нижче, ніж по Запорізькій області. Таким чином, проведений аналіз діяльності ПРАТ «ЗТЗ» показав, що підприємство вкрай неефективно здійснює виробничу діяльність.

В аналізованому періоді відбулося значне зниження деяких основних показників діяльності підприємства, таких як чистий прибуток та рентабельність від продажів. Показник рентабельності продажів називають також коефіцієнтом ефективності управління. Його рівень залежить від витрат на 1 грн. продукції, тобто від собівартості продукції, і, насамперед, свідчить про ефективність управління. Рентабельність продажів характеризує

ефективність підприємницької діяльності: скільки прибутку має підприємство з гривні продажів. Розраховується в цілому по підприємству та окремим видам продукції.

На початку 2019 року було відкрито судове провадження у справі про банкрутство ПрАТ «Запоріжтрансформатор» за заявою самого підприємства.

2.3 Моніторинг ринку збуту ПрАТ «ЗТЗ» електротехнічної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку

В даний час електромережеве господарство країн колишнього СРСР знаходиться в жалюгідному стані. За оцінками експертів, знос розподільних мереж в цих становить понад 60%, причому значна частина обладнання відслужила два і більше нормативних терміну. Поряд з цим з кожним роком збільшується ріст споживаних потужностей, і мережі, спроектовані ще в 70-80-ті роки минулого століття, не справляються з таким ростом. В цих країнах, як і в усьому світі, перспективними напрямками розвитку електромережевого господарства є впровадження технологій, спрямованих на підвищення енергозбереження та енергоефективності, а також на зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

Для більш детального аналізу умов реалізації стратегії ПрАТ «ЗТЗ» проведемо параметричний аналіз конкурентоспроможності товару. Він базується на аналізі самих великих конкурентних підприємств в сфері реалізації трансформаторів та трансформаторних підстанцій.

Основними виробниками силових розподільних трансформаторів та трансформаторних підстанцій, як на території України, так і на території країн колишнього Радянського Союзу є:

- ПАТ «Запоріжтрансформатор» (Україна) — виробництво масляних силових трансформаторів для генерації і передачі електроенергії від 1 МВА до 1250 МВА напругою 6 або 10 кВ до 1150 кВ, шунтуючих реакторів потужністю

до 180 МВАр, напругою до 500 кВ, керованих шунтуючих реакторів потужністю до 128 МВАр та напругою до 800 кВ;

- «Укрелектроапарати» (Україна) — виробництво масляних трансформаторів потужністю від 10 до 6300 кВА напругою до 35 кВ та сухих силових трансформаторів потужністю від 400 до 2500 кВ та трансформаторних підстанцій

- ТОВ «Еліт» (Україна) — виробництво масляних силових трансформаторів від 25 кВА до 16 МВА напругою 6 або 10 кВ до 110 кВ та сухих силових трансформаторів потужністю від 400 до 2500 кВ та трансформаторних підстанцій;

- АТ «ХК «Електрозавод», (м. Москва, Російська Федерація) — виробництво трансформаторів напруги від 110 до 750 кВ потужністю до 630 МВА для роботи в блоці з генераторами електростанцій, у тому числі і атомних; шунтуючих реакторів на 220-1150 кВ, у тому числі керованих; автотрансформаторів класу напруги 220, 330, 500, 750 кВ для магістральних ліній електропередач;

- ВАТ «Уралелектротяжмаш» (м. Єкатеринбург, Російська Федерація) — масляні силові (розподільні) трансформатори загального призначення. Виготовляються в діапазоні потужностей від 2500 до 160000 кВА на напругу до 220 кВ. Масляні реактори потужністю до 20000 кВА на напругу до 35 кВ, сухі трансформатори потужністю від 25 до 16 000 кВА на клас напруги 35 кВ, сухі реактори різного призначення, комплекти розподільні пристрої КРУЕ-110 УЕТМ-110.

- ТОВ «Тольяттінський трансформатор», (м. Тольятті, Російська Федерація) — масляні силові (розподільні) трансформатори загального призначення. Виготовляються в діапазоні потужностей від 25 до 200000 кВА на напругу 330 кВ, шунтуючі реактори класу 110-500 кВ, стовпові підстанції.

- ТОВ «СВЕЛ» (м. Єкатеринбург, Російська Федерація) — силові масляні трансформатори потужністю до 250 МВА на класи напруги до 220 кВ (типів ТДН, ТРДН, ТДТН), сухі трансформатори з литою ізоляцією потужністю від 25

до 16 000 кВА на класи напруги до 35 кВ, компактні трансформаторні підстанції (промислові 6 (10) кВ) на клас напруги 6 (10), 35, 110, 220 кВ.

- Трансформаторний завод «Siemens», м. Воронеж, Російська Федерація виготовляє силові трансформатори і автотрансформатори потужністю до 250 МВА і класом напруги до 220 кВ, а також трансформатори з ізоляційною рідиною MIDELE/7131, трансформатори для мобільних підстанцій, тягові трансформатори для локомотивів і високошвидкісних поїздів.

- «ABB» (міжнародна компанія) — сухих трансформаторів з легкою ізоляцією потужністю до 20 МВА напруга первинної обмотки - до 36 кВ, вимірювальні трансформатори на напругу < 40,5 кВ.

- АТ «Кентауській трансформаторний завод» виробляє силові масляні і сухі трансформатори 10, 35, 110 кВ потужністю до 63 кВА 000, підстанції різного типовиконання (ВРУ, КРУ, ЗРУ, ЗПУ 35, 110 кВ), низьковольтні і високовольтні коміртки і багато іншого затребуване електротехнічне обладнання.

Незважаючи на величезну кількість конкурентів та економічну кризу майже усіх країн, попит на трансформатори стабільний і продовжує зростати. За даними, темп зростання ринку трансформаторів склав за останні кілька років 20-25%.

Основні замовники не втратили стійких позицій, це відноситься, в першу чергу, до підприємств нафтогазовидобувної та переробної галузі, об'єктам ТЕЦ і енергетичному сектору. Знос обладнання в енергетичному секторі значний, і тому попит на трансформатори не знизиться. Зміни торкнуться, в першу чергу, співвідношення часток трансформаторів вітчизняного і зарубіжного виробництва. Вартість продукції стає основним фактором, що впливає на рішення замовника, а оскільки з відомих причин імпортні трансформатори значно зросли в ціні, то вітчизняна продукція займає все більш вигідні позиції.

В результаті даного аналізу можна зробити висновок, що не всі підприємства мають можливість комплексної поставки обладнання, так як одні

підприємства виробляють тільки масажні трансформатори, інші тільки сухі, деякі виробляють трансформаторні підстанції.

Незважаючи на дуже сильних конкурентів, ПРАТ «ТТЗ» має ряд переваг, таких як:

1. Найбільш повний номенклатурний каталог продукції.
2. Конкурентні ціни.
3. Досвідчені менеджери відділу продажів (індивідуальний підхід до кожного клієнта).
4. можливість доставки обладнання на об'єкт замовника (професійна робота відділу логістики);
5. Можливість відстрочки платежів.
6. Участь у тендерах.

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування його діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави.

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;

- ефективність збуту та просування товарів,
- ефективність виробництва,
- імідж підприємства тощо.

Проведено аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ЗТЗ» з двома найбільш потужними конкурентами ПАТ «Запоріжтрансформатор» та АТ «Кентауський трансформаторний завод». У даному випадку певні показники конкурентоспроможності не можна оцінити кількісно, тому кожному з них визначено бал за прийнятою шкалою.

Побудова профілів конкурентів передбачає здійснення оцінки за розробленою 10-ти бальною шкалою ступеня прояву основних показників конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ПрАТ «ЗТЗ» та його основних конкурентів. На основі цих оцінок формуються профілі конкурентів (табл. 2.4).

Згідно проведеного аналізу можливо побачити, що досить серйозним конкурентом ПрАТ «ЗТЗ» є АТ «Кентауський трансформаторний завод», ПАТ «Запоріжтрансформатор» має не менш сильну конкурентну позицію на електротехнічному ринку.

На наступному етапі передбачається одержання відносних оцінок конкурентів. Для їх розрахунку від кожного показника профілю діяльності ПрАТ «ЗТЗ» необхідно відняти відповідну оцінку конкурента. Отримані дані відображаються у профілі полярності підприємств-конкурентів. Дані таблиці, що мають знак «+» свідчать про перевагу підприємства, що досліджується, а знак «-» свідчить про слабкі сторони. Діапазон «від -2 до +2» є зоною приблизної рівності конкурентів. У результаті складання «профілю полярностей» кожного активного конкурента підприємство має можливість виявити свої слабкі сторони і на цій основі визначити подальшу стратегію своєї діяльності на ринку, можливості і конкретні заходи для підвищення конкурентоспроможності.

Профіль повноти підприємств-конкурентів



Згідно отриманих даних в табл. 2.5 можна зробити висновок, що ПрАТ «ЗТЗ» має достатньо багато показників над якими треба працювати, що перевести їх с зони конкурентних недоліків в зону рівності конкурентів , а показники які на даний період знаходяться в зоні рівності конкурентів

збільшити, та перевести в зону конкурентних переваг. Їх 17 проаналізованих показників 9 не є конкурентоспроможними.

Для того, щоб здійснити комплексну оцінку досліджуваного підприємства за сукупністю основних показників, виділити ті напрями діяльності, що формують собою сильні та слабкі конкурентні позиції підприємства використовуємо метод побудови «багатокутника КС» (рис. 2.2). В якості основи для побудови багатокутника можуть бути використані результати оцінки підприємства, що систематизовані в табл. 2.14. Найвищий рівень КС має той конкурент, багатокутник якого має найбільшу площу. Площа побудованого багатокутника ($S_{\text{ек}}$) дорівнює сумі площин трикутників ($S_{\text{тк}}$), що його формують. Оскільки базу складають довільні трикутники, то їх площу можна обчислити за формулою:

$$S_{\text{тк}} = \frac{1}{2} a \cdot b \cdot \sin \alpha, \quad (2.1)$$

де a, b — довжини сторін трикутника — експертна оцінка показників,
 α — кут між сторонами трикутника.

Площа кожного багатокутника розраховується за формулою:

$$S_{\text{БК}_{mn}} = \frac{1}{2} \sin \alpha (K_{m1} \cdot K_{m2} + K_{m2} \cdot K_{m3} + \dots + K_{mn} \cdot K_{m1}), \quad (2.2)$$

де n — кількість груп показників, за якими аналізується кожний партнер (в запропонованій моделі виділено 6 основних груп показників, тому n може приймати відповідні значення від 1 до 6);

m — кількість потенційних партнерів;

K_{mn} — значення зваженої оцінки партнера m за групою показників n ;

α — кут між відповідними K_{mn} . (Оскільки у запропонованій моделі багатокутник будується за 17 осями, то всі кути між ними дорівнюють 21° ($\frac{360^\circ}{17} = 21^\circ$), відповідно $\sin \alpha = \sin 21^\circ = 0.36$).

відповідно до даних табл. 2.4 та рис. 2.2 загальний рівень КС досліджуваних підприємств відповідно складає: ПрАТ «ЗТЗ» — 89, ПАТ «Запоріжтрансформатор» — 123, АТ «Кентауський трансформаторний завод» — 132.

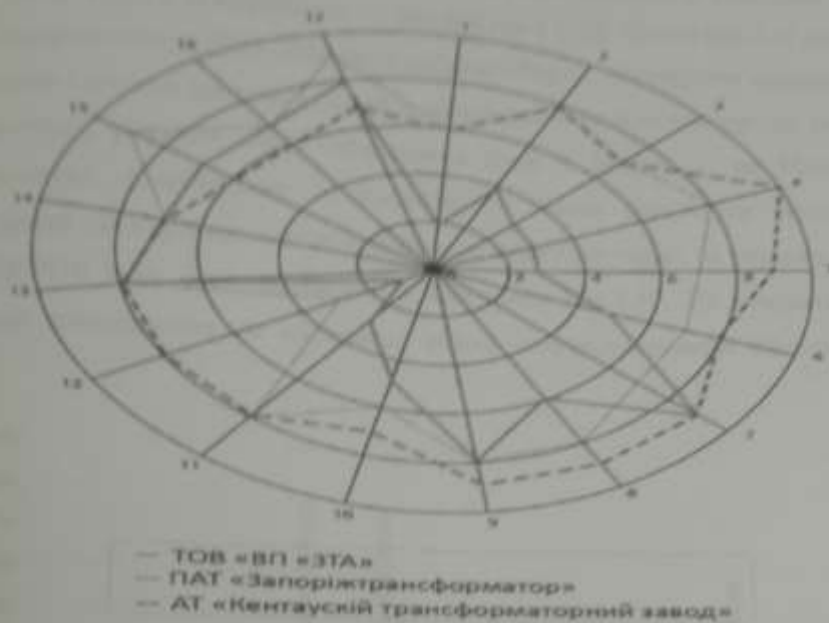


Рис. 2.9 Багатокутник обрання потенційного партнера

Отже, найбільш конкурентоспроможним є АТ «Кентауський трансформаторний завод». За результатами побудованого багатокутника рис. 2.9 також чітко можна визначити конкурентні переваги підприємств-конкурентів відносно один одного. Якщо проаналізувати більш детально фінансову діяльність ПрАТ «ЗТЗ», урахувавши те, що підприємство було створене в 2014 році, а в 2017 році у фінансовому звіті за 9 місяців можна побачити такі показники: дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), — 8 795 200 гривень, собівартість реалізованої продукції (товарів,

робот, послуг) — 6 049 900 гривень, чистий прибуток — 699 400 гривень. За даний період часу були заключені 23 зовнішньоекономічних контракти та 3 внутрішні контракти на виробництво та поставку обладнання. Загальна сума підписаних зовнішньоекономічних контрактів становить 866 тис доларів США та внутрішніх — 200 400 грн с ПДВ. Згідно рис.2.11 видно, що підприємство за 2015–2016 роки набрало обертів, підписуючи контракти з дітьми і новими клієнтами, надійно проникаючи на нові міжнародні ринки. Основними ринками збуту обладнання були 4 країни — це Молдова, Узбекистан, Азербайджан та Казахстан. Якщо розглянути внутрішні контракти по Україні, то можна побачити сумну ситуацію, за період з 2015 по 09.2016 року було підписано 3 контракти рис.2.10. Це говорить про сильну конкуренцію на місцевому ринку електротехнічного обладнання.

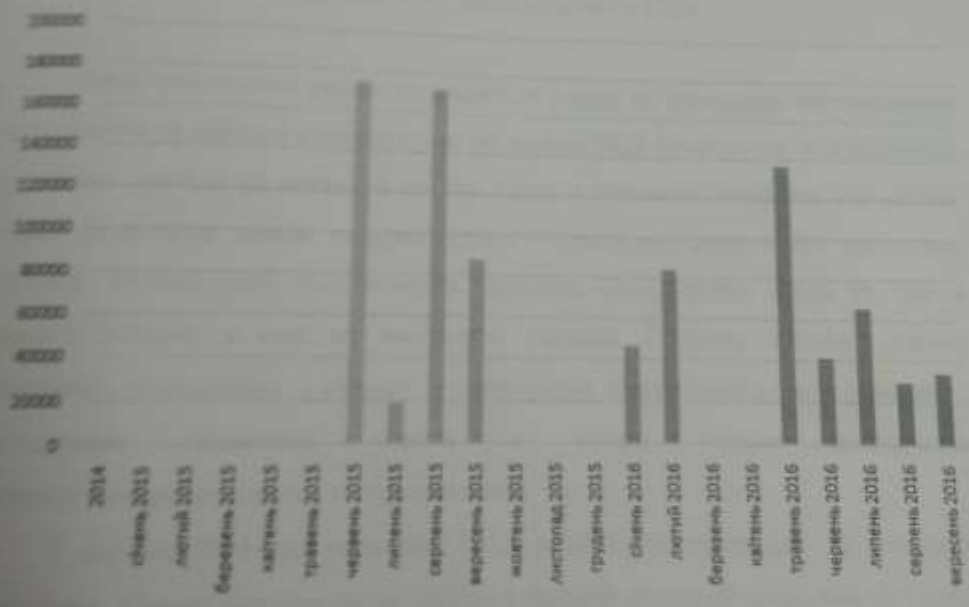


Рис.2.10 Загальна сума укладених контрактів в період с 2015 року по вересень 2017 року, в доларах США



Рис. 2.11 Загальна сума укладених контрактів в період с 2015 року по вересень 2017 року, у гривні з ПДВ

Якщо розглядати умови по оплаті та умови за термінами виготовлення обладнання за даними контрактами, то можна буде спланувати надходження грошових коштів на наступні місяці. Одна з головних проблем, що стоять перед будь-яким новим підприємством - правильне планування грошових потоків. Рентабельні підприємства терплять банкрутство через те, що в певний момент у них не вистачило готівки. Головне завдання плану грошових надходжень і виплат - спланувати синхронність надходження і витрачання грошових коштів і таким чином підтримати поточну платоспроможність підприємства.

З червня 2016 по вересень 2017 року були підписані 23 зовнішні контракти. Умови контрактів по оплаті у кожній компанії різні, так як ПРАТ «ЗТЗ» має індивідуальний підхід до кожного покупця.

Якщо детально розглянути кожен контакт, то можемо зробити орієнтовний прогноз надходження грошових коштів по укладеним контактам [30]. Дані для розрахунку наведено в табл. 2.14

Дані за умовами зовнішніх контрактів українських ПрАТ «ЗТА» в період з червня 2016 по вересень 2017 р.

Таблиця 2.14

№ д/з	Назва компанії	Вихідна сума контракту, в доларах США	Умови оплати вихідні згідно контракту	Строк виконання обладнання	Дата надходження грошових коштів (середня)	Дата останнього розрахунку
1	2	3	4	5	6	7
1	AZIA ELEKTRO GROUP OOO, Узбекистан м. Ташкент	91 300	30% передплата для запуску обладнання в виробництво, 70% відстрочка платежу протягом 60 календарних днів з моменту відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	12.06.2015	12.09.2015
2	ELECTRO ELEMENTS OOO, Узбекистан м. Ташкент	69 430	30% передплата для запуску обладнання в виробництво, 70% відстрочка платежу протягом 60 календарних днів з моменту відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	15.06.2015	15.09.2015
3	Comert Magor SRL, Молдова м. Кишинів	13 660	50% передплата для запуску обладнання в виробництво, 50% після сповіщення покупця про готовність обладнання до відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	24.06.2015	24.07.2015
4	Sigma AO, Молдова м. Кишинів	19 400	50% передплата для запуску обладнання в виробництво, 50% після сповіщення покупця про готовність обладнання до відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	28.07.2015	28.08.2015
5	AZIA ELEKTRO GROUP OOO, Узбекистан м. Ташкент	32 400	30% передплата для запуску обладнання в виробництво, 70% відстрочка платежу протягом 60 календарних днів з моменту відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	05.08.2015	05.11.2015
6	AZIA ELEKTRO GROUP OOO, Узбекистан м. Ташкент	42 720	30% передплата для запуску обладнання в виробництво, 70% відстрочка платежу протягом 60 календарних днів з моменту відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	05.08.2015	05.11.2015

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7
7	ELECTRO ELEMENTS (OOO), Узбекистан м. Ташкент	42 840	50% передплата для запуску обладнання в виробництво, 50% після сповіщення покупця про готовність обладнання до відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	05.08.2015	05.09.2015
8	ELECTRO ELEMENTS, (OOO) Узбекистан м. Ташкент	43 080	50% передплата для запуску обладнання в виробництво, 50% після сповіщення покупця про готовність обладнання до відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	05.08.2015	05.09.2015
9	ELECTRO ELEMENTS (OOO), Узбекистан м. Ташкент	10 770	50% передплата для запуску обладнання в виробництво, 50% після сповіщення покупця про готовність обладнання до відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	17.08.2015	17.09.2015
10	Вольт Електро ООО, Азербайджан м. Баку	59 047	50% передплата для запуску обладнання в виробництво, 50% після сповіщення покупця про готовність обладнання до відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	02.09.2015	02.10.2015
11	Вольт Електро ООО, Азербайджан м. Баку	28 754	50% передплата для запуску обладнання в виробництво, 50% після сповіщення покупця про готовність обладнання до відвантаження	30 календарних днів з моменту надходження коштів	03.11.2015	03.12.2015
12	Будьонгадсервіс ТОО, Казakistan, м. Атирау	84080	50% передплата для запуску обладнання в виробництво, 50% після сповіщення покупця про готовність обладнання до відвантаження	60 календарних днів з моменту надходження коштів	04.02.2016	04.04.2016

Продолжения табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7
14	Волк Электро ООО, Азербайджан м. Баку	90 300	50% предплата для запуска оборудования в производство, 50% после спонсорской покупки при готовности оборудования до вводятся в эксплуатацию	30 календарных дней с момента подписания контракта	11.05.2016	13.06.2016
15	Энергоинженер ООО, Азербайджан м. Баку	46 500	50% предплата для запуска оборудования в производство, 50% после спонсорской покупки при готовности оборудования до вводятся в эксплуатацию	60 календарных дней с момента подписания контракта	13.05.2016	13.07.2016
16	Сонет Магор SRL, Молдова м. Кишинев	22 220	50% предплата для запуска оборудования в производство, 50% после спонсорской покупки при готовности оборудования до вводятся в эксплуатацию	30 календарных дней с момента подписания контракта	06.06.2016	06.07.2016
17	Victan Tei SRL, Молдова м. Кишинев	19 078	50% предплата для запуска оборудования в производство, 50% после спонсорской покупки при готовности оборудования до вводятся в эксплуатацию	40 календарных дней с момента подписания контракта	13.06.2016	23.07.2016
18	Сонет Магор SRL, Молдова м. Кишинев	10 600	30% предплата для запуска оборудования в производство, 70% после спонсорской покупки при готовности оборудования до вводятся в эксплуатацию	60 календарных дней с момента подписания контракта	07.07.2016	07.09.2016
19	Волк Электро ООО, Азербайджан м. Баку	8 100	100% предплата для запуска оборудования в производство	30 календарных дней с момента подписания контракта	12.07.2016	
20	Victan Tei SRL, Молдова м. Кишинев	450	100% предплата для запуска оборудования в производство	5 календарных дней с момента подписания контракта	10.07.2016	

Продовження табл. 2.14

№	1	2	3	4	5	6	7
21	Сонет Марс SBL, Молдова м. Кишинь	23 000	30% передплата для запуску обладнання в виробництво, 70% після сплати вартості при сплаті обладнання до виробництва	40 місяців до 1 місяця виплати вартості	01.08.2016	31.08.2016	
22	Сонет АС Молдова м. Кишинь	17 795	30% передплата для запуску обладнання в виробництво, 70% після сплати вартості при сплаті обладнання до виробництва	40 місяців до 1 місяця виплати вартості	01.08.2017	31.08.2017	
23	Сонет Марс SBL, Молдова м. Кишинь	1 425	100% передплата для запуску обладнання в виробництво	12 місяців до 1 місяця виплати вартості	01.08.2016	31.08.2016	

Згідно даних наведених у табл. 2.14, можна зробити висновок, що не зважаючи на те, що контракти були підписані в один розрахунковий період, згідно умов контрактів (основні з яких це — умови по оплаті та строк виготовлення обладнання), грошові кошти будуть надходити в інших розрахунковий період. Дані про надходження в майбутні місяці грошових коштів згідно планування наведено на рис. 2.11.

Дане фінансове планування можливе лише за умов ідеальних безризикових ситуацій, якщо продавець затримує передачу обладнання, наприклад, через те, що його підвія постачальник або якщо покупець затримує остаточний розрахунок, дане планування втрапить сенс.

Умови платежу визначають порядок і строки оплати вартості товару, який зазначений у зовнішньоторговельному контракті. Вони устанавлюються індивідуально. Вибір умов платежу залежить від сили партнерів на ринку.

Важливим моментом при обговоренні умов платежу є вибір країни, де буде здійснюватися платіж. Адже значний вплив на міжнародні розрахунки має валютне та зовнішньоторговельне регулювання. Якщо в цих сферах є

значні обмеження, то швидке та ефективне проведення розрахунків майже неможливе.

У сучасних умовах ведення бізнесу компаній – продавці часто змушені надавати покупцям відстрочку платежу. Контрагентів, які цю відстрочку неможливо зібрати, коли товар вже реалізований. Звичайно ж, постачальники не в бізнесу відстрочка платежу – потужний інструмент, який дозволяє збувати більше продукції і збільшувати обороти. У залежності від ступеня ліквідності товару що продається, середній термін відстрочки коливається в межах 30 до 90 днів. Переваги товарного кредиту для покупця очевидні: немає передоплати або оплати за фактом; покупець може планувати графік погашення заборгованості, а також звести до мінімуму ризик отримання некасаного товару.



Рис 2.12 Планове надходження грошових коштів(в доларах США) згідно умов укладених зовнішньоекономічних контрактів в період з червня 2016 по вересень 2017р.

Проте згода продавця на надання товарного кредиту призводить до скорочення обігових коштів і погіршення поточної ліквідності тих компаній, виключенню касових розривів і зниження фінансової стійкості, що в підсумку негативно позначається на рентабельності бізнесу та обсязі одержуваного прибутку. «Тягар» боргу за постачання з відстрочкою платежу ще більше збільшується у випадку, якщо покупець не дотримується зазначені в договорі терміни. Це призводить до десинхронізації товарних і грошових потоків і касовим розривів в платіжній системі самого продавця. Тим не менш, надання або збільшення відстрочки платежу є серйозною конкурентною перевагою на ринку, а часом і єдиним аргументом, що привертає покупця [31].

Прагнучі не допустити виникнення прострочених або безнадійних боргів, продавці щодня проводять моніторинг стану дебіторської заборгованості. У більшості компаній за своєчасний прихід грошових коштів на розрахунковий рахунок відповідають менеджери з продажу, що від початку не зовсім коректно.

Адже, з одного боку, менеджер, що привернув клієнта, зацікавлений в довгостроковій роботі з ним, а отже, у підтримці «добрих стосунків». З іншого боку, менеджеру необхідно знайти важелі впливу на компанію у випадку, якщо вона порушує договірні терміни.

Кошти, отримані згідно укладених договорів в період с 2016 по 2017 рр. були отримані за таке електротехнічне обладнання, як:

- трансформатори силові масляні;
- трансформатори силові сухі;
- трансформатори струму;
- трансформатори напруги;
- комплектні трансформаторні підстанції;
- реактор електричний.

Згідно з даними зазначеним можна розробити більш детальний аналіз видів електротехнічного обладнання згідно укладених договорів з

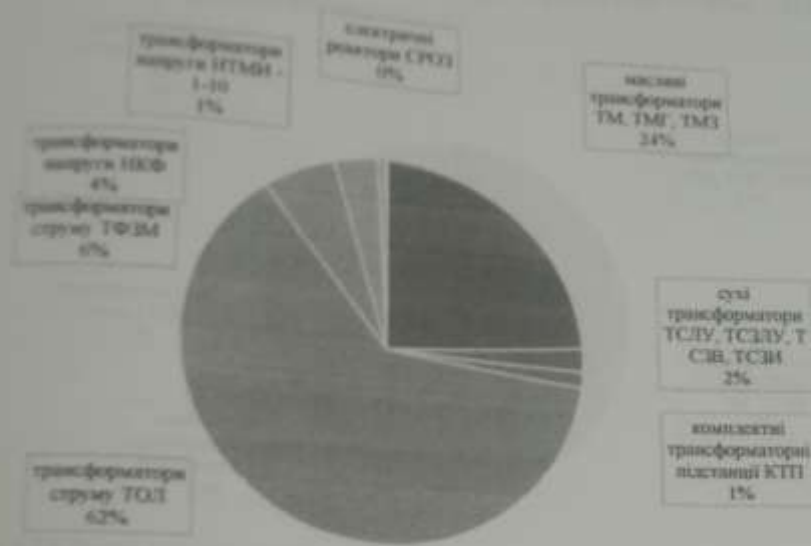


Рис. 2.13 Основні види продукції, реалізовані з липня 2016р по вересень 2017 року

Далі розглянемо, які види продукції були експортовані в країни компаній замовників. На основі даного аналізу можна буде зрозуміти який вид обладнання більш затребуваний в кожній з країн і спрямувати всі зусилля менеджерів для залучення нових клієнтів.

Згідно даних обладнання, яке купували компанії Молдови таке:

- трансформатори силові масляні — 13 од.;
- трансформатори сухі — 2 од.;
- трансформатори струму ТОЛ — 12 од.;
- трансформатори напруги — НТМІ-1-10 — 3од.;
- комплектні трансформаторні підстанції — 7 комп.

На картинці зображено частку виробів кожного з виробників, що в Мінській області використовують трансформатори, трансформатори струму ТФЗМ та трансформатори напруги.

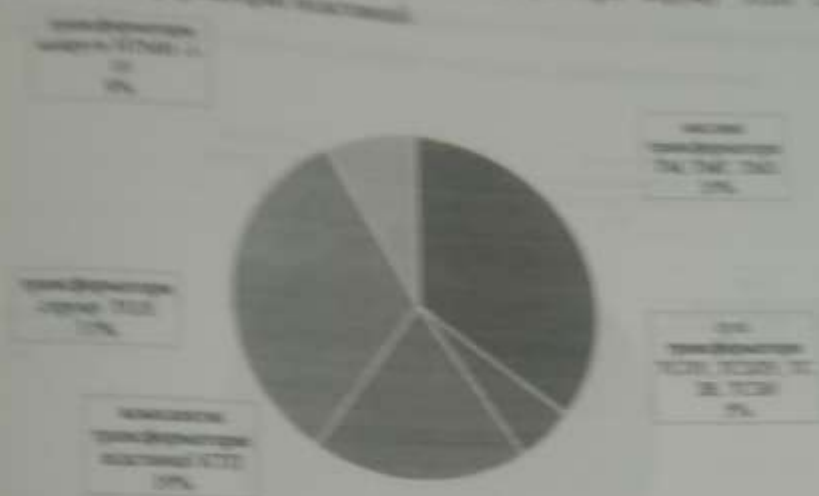


Рис. 2.14 Види електричного обладнання реалізованого компанією Мінський з липня 2016 по вересень 2017 року

Обладнання, яке закупила компанія Узбекистану наведено на рис.2.14:

- трансформатори системи напруги — 7 од.;
- трансформатори системи струму — 8 од.;
- трансформатори струму ТФЗМ — 30 од.;
- трансформатори напруги НКО — 18 од.;
- реактор електричний — 1 од.

На підставі аналізу продажу обладнання в Узбекистан можна зробити висновок, що найбільш затребувані трансформатори струму ТФЗМ та трансформатори напруги НКО.

Компанії Азербайджану придбали в ТОВ «ЛП «ЛТА» — 95 од. масляних трансформаторів, також було реалізовано 1 масляний трансформатор в Кувейт та 3 од. українським компаніям — покупцям.

Якщо зробити ретельний аналіз конкурентного середовища в Узбекистані, то побачимо, що основним виробником масляних і сухих

трансформаторів є «Узелектроапарат», найближчим постачальником даного устаткування є «Кентауський трансформаторний завод». На території Узбекистану є безліч заводів, які виробляють комплектні трансформаторні підстанції, які комплектують масляними та сухими трансформаторами.

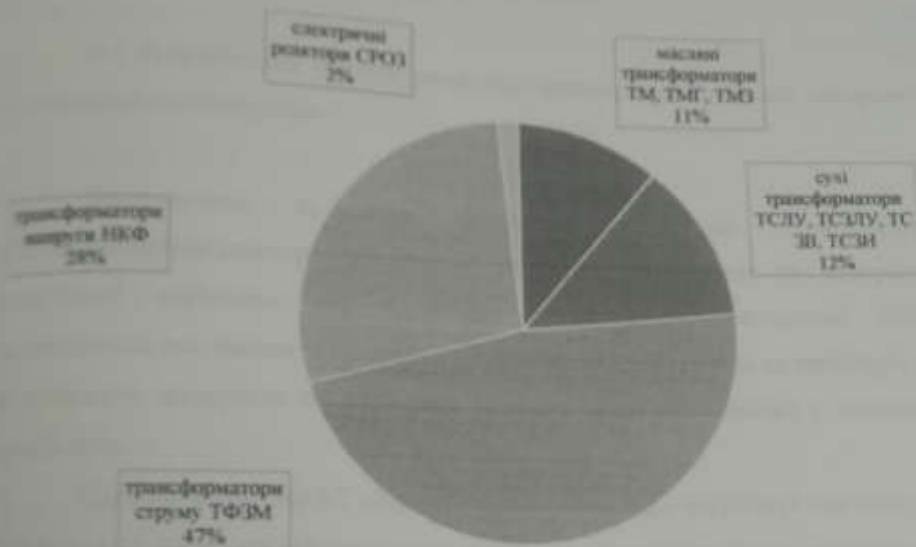


Рис. 2.15 Види електричного обладнання реалізованого компаніям Узбекистану з липня 2016р по вересень 2017 рок

В Молдові при проведенні аналізу конкурентного середовища було виявлено, що в даній країні немає жодного заводу з виробництва трансформаторів, основними постачальниками являються заводи України, так як українські трансформаторні заводи територіально знаходяться ближче інших.

При ефективно спланованій роботі відділу продажів ці регіони можуть бути особливо потенційними відносно поставок силових трансформаторів та комплектних трансформаторних підстанцій.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ
ОБЛАДНАННЯ ТА МАТЕРІАЛІВ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розроблення стратегічних альтернатив при закупівлі імпортного обладнання та матеріалів

Враховуючи складний фінансово-економічний стан ПрАТ «Запоріжтрансформатор» процедура закупівлі обладнання та матеріалів, вторинної сировини не відповідає вітчизняним стандартам. Отже, залишається два варіанти купувати у вітчизняних гуртовиків та трейдерів або ж купувати матеріали та сировину (у тому числі поліетилен) у іноземних комбінатів.

Підприємство ПрАТ «Запоріжтрансформатор» закуповує сировину в українських фірм, які займаються імпортом полімерів та інших продуктів: «Telko», «Skypolymer», «Трейдполімер» та ін.

Перевагами такого роду співпраці є:

- відсутність ризиків з коливаннями валюти (так як закупка здійснюється іноземною валютою, а продаж вироблених труб - національною) та інших ризиків пов'язаних зі здійсненням імпортних операцій;

- зняття забор'язання митного очищення;
- менша віддаленість до місцезнаходження сировини;
- менша тривалість поставки.

Але, посередник прагне для отримання чистого прибутку від націнки на імпортовані товари. Тож для уникнення такої націнки необхідно налагодити зв'язки з постачальниками та імпортувати сировину власними зусиллями.

спростить комунікацію. Відносно меншого розміру поставок 3-ї та 4-ї партій сировини (200 тонн).

Розрахуємо на поставки 200 т сировини «Трубний полімер ПЕ 100», у розмірі 1 партії у першого з обраних постачальників - Basell (Німеччина)
Витрати на сировину: $1067 \text{ долл/т} * 200 \text{ т} = 213\,400 \text{ дол}$

Таблиця 3.2

Характеристика різних варіантів проекту та відповідні базові значення показників ефективності

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту			
	Варіант 1 Basell (Німеччина)	Варіант 2 Unipetrol Geopur (Чехія)	Варіант 3 KPC (Південна Корея)	Варіант 4 TVK (Угорщина)
1	2	3	4	5
Обсяг продукції, т	200	200	200	200
Ціна продукції, тис грн/т	29,56	31,3	27,39	30,6
Ціна всієї продукції, тис грн	5912	6260	5478	6120
Вартість транспортування до місця призначення, розвантажувально-навантажувальні роботи, страхування, послуги експедиторів тис грн	546,97	546,29	621,91	501,93
Розмитнення (митн. 0%, митний збір 0%, аквиз. 0%)	0	0	0	0
Оподаткування, ПДВ 20%, тис грн	129,96	136,59	121,83	132,86
Транспортування продукції до складу, тис грн	12,924	125,924	2367,34	125,924
Оплату праці фахівців (митного брокера, юристів і т.д.)	5,82	5,82	5,82	5,82
Находження від реалізації проекту, тис грн	8201	8201	8201	8201
Витрати на реалізацію проекту, тис грн	7768	8185	7562	7964
Прибуток від реалізації проекту, тис грн	432,2	15,4	638,5	236,8

Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону = $19\,743,76 \text{ дол}$

Отже митна вартість: $2\,134\,00 + 19\,743,76 = 233\,144 \text{ дол}$

Витрати на розміщення: (Митний збір 0%, Мито 0%, Ахвиг 0%) = 0 дол

Витрати на ПДВ: 46 628,75 дол

Витрати на транспортування до складів підприємства: 454 долл (розвантаження від розвантажувального майданчика і складів підприємства 5 км) Витрати на оплату праці фахівців (митного брокера, юристів і т.д.) = 2 015 дол Отже, кінцева вартість проекту: 280 428,6 долл (7 767 872,81 грн при курсі в 27,7 грн/дол) в перерахунку на тону: 1402 дол.

Аналогічно розрахуємо вартість реалізації проекту у випадку вибору інших постачальників. Характеристика різних варіантів проекту та відповідні базові значення показників ефективності

Суттєва різниця між даними постачальниками і постачальником №3 КРІС (Південна Корея) полягає в тому, що транспортування відбувається водним транспортом, а не залізничним як у інших випадках. Тому транспортування буде відбуватися з Одеського порту відстань до якого 500 км від Борисполя силами сторонньої транспортної компанії. Так як врахувати прибуток від реалізації проекту шляхом даної схеми не буде коректним (бо компанія займається виробництвом труб, а не перепродажем поліетилену і до витрат на сировину додаються і інші витрати) за надходження від реалізації проекту візьмемо ціну контракту з попереднім постачальником сировини який був посередником: 8 201 тис грн за 200 т.

Таблиця 3.3

Якісна експертна оцінка постачальників

Параметри/ Вага параметра	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту			
	Варіант 1 Basell (Німеччина)	Варіант 2 Chemopetrol (Чехія)	Варіант 3 КРІС (Південна Корея)	Варіант 4 TVK (Угорщина)
Якість/ 0,3	4	4	2	3
Ціна/ 0,35	3	1	4	2
Умови оплати/ 0,2	3	4	3	3
Швидкість постачання/ 0,15	3	3	1	4
Сума балів	3,15	2,8	2,75	2,8

Крім ціни є ще критерії якості та умов оплати та швидкість постачання продукції. На основі розрахованих даних експертних оцінок визначимо, який постачальник більш надійний та вигідний (табл. 3.3).

Отже, найкращий варіант компанії Vasei (Німеччина). Визначити середню віднождину якості українських посередників: найнижча ціна від компанії Teiko 1480 дол/т. Вгода даного проекту очевидна і складе 120 грн або 5,27%. Основні складності можуть виникнути на етапі переговорів і комунікації з іноземним експортером.

Крім того, дане підприємство вже є учасником ЗЕД (є представником Польського виробника устаткування для зварювання поліетиленових труб «KamTech» на території України), тому можна уникнути проведення акредитації фірми в якості учасника ЗЕД на митниці або відкриття валютного рахунку у банку.

3.2 Розроблення проекту та економічне обґрунтування доцільності реалізації імпортової стратегії промислового підприємства

Процес управління тендерними закупівлями імпортного обладнання та матеріалів на ПрАТ «Запоріжтрансформатор» повинен складатися з наступних етапів.

1. Причини ініціалізації проекту

Низька якість вітчизняної сировини, яка може використовуватися лише для труб технічного застосування. Імпортна сировина постачається через велику кількість посередників, що значно збільшує її вартість. Отже, налагодження зв'язків та безпосередньої поставки сировини у іноземного виробника сировини знизить собівартість продукції а, також покращить гнучкість та маневреність підприємства в умовах залежності інших компаній

2. Сутність запропонованої ідеї та способи її використання для розв'язання конкретної проблеми

«Навігодження за'яків та безпосереднього імпорту сировини у іноземного виробника»

Суть проекту імпортувати сировину напряму від іноземного виробника. Це дасть змогу уникнути посередництва і зменшити вартість сировини, тим самим збільшити прибуток від реалізації продукції.

3. Мета проекту

Підвищити конкурентоздатність продукції та прибуток компанії.

4. Очікувані вигоди проекту

Зниження собівартості продукції а, також покращення гнучкості та маневреності підприємства в умовах залежності інших компаній від них та умов посередників.

Перелік зацікавлених сторін інноваційного проекту та їхніх інтересів з урахуванням стратегії розвитку організації:

Підприємство ПрАТ «Запоріжтрансформатор», зацікавлене у налагодженні безпосередніх поставок сировини від іноземного виробника.

Іноземне підприємство (виробник сировини), зацікавлене у розширенні каналів збуту продукції.

Споживачі продукції (полімерних труб) ПрАТ «Запоріжтрансформатор», зацікавлені у зниженні фінальної вартості та підвищенні якості продукції.

5. Обмеження проекту

Заплановані строки виконання проекту 10 січня по 26 лютого (включно) 2019 року. Крайні строки 5 березня (дата закінчення контракту з попереднім постачальником 1 березня), для запобігання простою виробничих потужностей та зупинці виробництва через нестачу запасів та уникнення штрафу за не вчасне виконання зобов'язань перед споживачем. Фінансові

Звіт фаз життєвого циклу проекту

Таблиця 3.4

Фаза	Виконана	Планувана	Виконана - контракт	Закінчена
Початок фази	15.01.19	28.01.19	16.02.19	26.01.19
Закінчення фази	27.01.19	05.02.19	25.02.19	26.01.19
Початок основних робіт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство оцінює вартість та обсяги замовлення 2. Організована проведення конкурсу (тендера) 3. Визначення рекламних матеріалів, фонових каталогів, оголошень у засобах масової інформації 4. Дистування і особисті контакти з можливими постачальниками. 5. Відвідування виставок і ярмарків 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз проблем сировини та потенційних постачальників у мистецтві контракту 2. Рух з мистецтвом брокером визначити економічну доцільність імпорту металу в Україну, розмір мистецтв платежів, перелік доцільних документів 3. Узгодження рішення про вибір постачальника 4. Визначення учасників проекту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприймання спеціальні умови на контракт 2. Заключення комерційного мистецтв контракту 3. Переказ авансу 4. Визначення та мистецтв оформлення імпортованого товару 5. Транспортування на власні кошти зберігання 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрата проблем сировини проекту на основі контрактів 2. За необхідності перенаштування обладнання під нову сировину.
Ключові вихи	Початок проекту	Закінчення проекту		
Складності	Недооцінка вартості проекту, Маленька кількість учасників тендеру.	Низька вартість проблем сировини, Низька кваліфікація працівників	Невдале виконання учасниками проекту своїх обов'язків	Перенаштування обладнання під нову сировину.

6. Допущення та ризики проекту
 - Ризик у відносинах з постачальниками

- Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини
- Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом
- Ризик переоцінки успіху
- Через невизначеність дій контрагентів
- Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками
- Завишена оцінка потенційної тривалості ринку попиту
- Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством

Для успішного виконання проекту побудуємо чітку ієрархічну структуру, яка буде відображати весь зміст проекту, тривалість кожної з його робіт, трудові ресурси, що необхідні для їх виконання. Наддавши кожній роботі позначення з букв та цифр, можна швидше і точніше зрозуміти їх послідовність. Всі дані заносимо до табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Учасники проекту

Етапи реалізації проекту	Учасники проекту				
	Технологічний відділ (ТВ)	Адміністративний відділ (АВ)	Логістична компанія	Юридичний відділ (ЮВ)	Іноземний постачальник (Basel)
1	2	3	4	5	6
1. Попередня оцінка вартості та обсягів замовлення					
2. Оголошення проведення конкурсу (тендера)					
3. Визначення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації					
4. Виступання і особисті контакти з можливими постачальниками					
5. Відвідування виставок і ярмарків	+				
6. Аналіз пробників сировини та потенційних постачальників	+				
7. Якість контрагента					

Продовження табл. 3.5

	1	2	3	4	5	6
7. Рішення з митним брокером пропускати експортну декларацию імпорту вантажу в Україну, розмір митних платежів, перелік дозволяючих документів Укваленого рішення про вибір постачальника.	+					
8. Укваленого рішення про вибір постачальника.	+					
9. Визначення учасників проекту.	+					
10. Отримання генеральної угоди на імпорту.						
11. Заключення спеціального контрактного контракту.	+					
12. Переказ авансу.	+					
13. Ввезення та митне оформлення імпортованого товару.	+					
14. Транспортування на власні склади.	+					
15. Випуск пробної партії продукції на основі імпортованої сировини.						
16. За необхідністю перенацілювання обладнання під нову сировину.						

Спершу необхідно розподілити всі види робіт та завдань між учасниками для реалізації проекту (див табл.3.6)

Таблиця 3.6

Характеристика та параметри робіт проекту

WBS	Назва роботи	Тривалість, днів	Попередня робота	Ресурси чел у днів
1	2	3	4	5
B0	Початок проекту	0	-	0
B1	Попередня оцінка вартості та обсягів замовлення.	1	B0	AB-2, TB-1
B2.1	Оголошення та проведення конкурсу (тендера)	17	B1	AB-2
B2.2	Вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації	10	B1	AB-2
B2.3	Листування і особисті контакти з можливими постачальниками.	3	B1	AB-2
B2.4	Відвідування виставок і ярмарків	5	B1	AB-1, TB-1

Продовження табл. 3.6

№	Назва завдання	1	4	5
W5	Аналіз пробника сировини на мікробіологічну достаточність у вигляді контракту	1	B2.1, B2.2, B2.3, B2.4	ТВ-2, АВ-1
W6	Робота з митним брокером визначити оптимальну діяльність експорту шпальти, перевіз діяльності	1	B3	АВ-1, КВВ-1, Митний брокер-1
W7.1	Визначення учасників проекту	1	B4	АВ-3, ТВ-1
W7.2	Ухвалення рішення про вибір постачальника	1	B4	АВ-3, ТВ-1, + Рада директорів концерну
W8	Отримання генеральної ліцензії на експорт	5	B5.1, B5.2	КВВ - 1
W9	Заключення зовнішньоекономічного контракту	3	B6	КВВ-1, АВ - 1
W10	Переклад авансу	1	B7	АВ - 2
W11	Виселення та митне оформлення експортного товару	10	B8	АВ - 1, + Логістична компанія
W12	Транспортування на власні склади зберігання	1	B9	3 Водія, 2 Робітники складу, 3 Вантажника
W11.1	Випуск пробної партії продукції на основі імпортованої сировини	1	B10	2- машиніста, 1 технолог
W11.2	За необхідністю перекавалиткування обладнання під нову сировину	1	B10	1 технолог, 1 ремонтник
W12	Завершення проекту	0	B11.1, B11.2	0

Проект складеться із 16 робіт: 4 основні завдання та 12 підзавдань. Так як WBS не показує, у якій послідовності виконуються роботи та логічні зв'язки між ними, то доцільно представити проект за допомогою Діаграми Ганта.

№	Назва роботи	Дл. (днів)	Початок	Кінець	Примітки
1	Введення проекту	1 днів	01.01.20	01.01.20	
2	Готування звіту	30 днів	01.01.20	30.01.20	
3	Складання плану	10 днів	01.01.20	10.01.20	
4	Виконання робіт	30 днів	01.01.20	30.01.20	AB-1
5	Підготовка звіту	10 днів	01.01.20	10.01.20	AB-1
6	Відповідь на запит	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
7	Виконання	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
8	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
9	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
10	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
11	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
12	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
13	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
14	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
15	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
16	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
17	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
18	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
19	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
20	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
21	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
22	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
23	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
24	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
25	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
26	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
27	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
28	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
29	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
30	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
31	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
32	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
33	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
34	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
35	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
36	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
37	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
38	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
39	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
40	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
41	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
42	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
43	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
44	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
45	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
46	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
47	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
48	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
49	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1
50	Виконання робіт	1 днів	01.01.20	01.01.20	AB-1

Рис.3.1 Перелік і послідовність виконання робіт проекту

На проміжку виконання робіт B2.1,B2.2,B2.3(№4,5,6) викликає перевантаженість по ресурсу АВ(адміністративний відділ). При цьому це не трудомістка робота і не потребує постійної уваги, тож співробітники АВ можуть виконувати її паралельно.

В крайньому разі , за наявності відставння від плану буде прийнято рішення скористатися послугами додаткового співробітника. ефективності та реальні та вирішити чи продовжувати реалізацію стратегії чи повернутися до закупок у посередника.

По-перше, необхідно проаналізувати імпорт поліетилену в Україну за минулі роки. Доцільність полягає у тому , щоб почати налагодження зв'язків і компаніями, які мають практику в співпраці з українськими компаніями

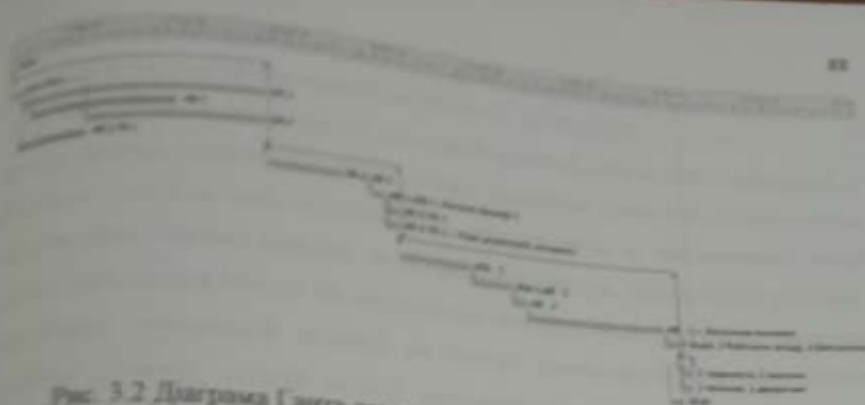


Рис. 3.2 Діаграма Ганта створена у MS Project оптимізована щодо використання ресурсів

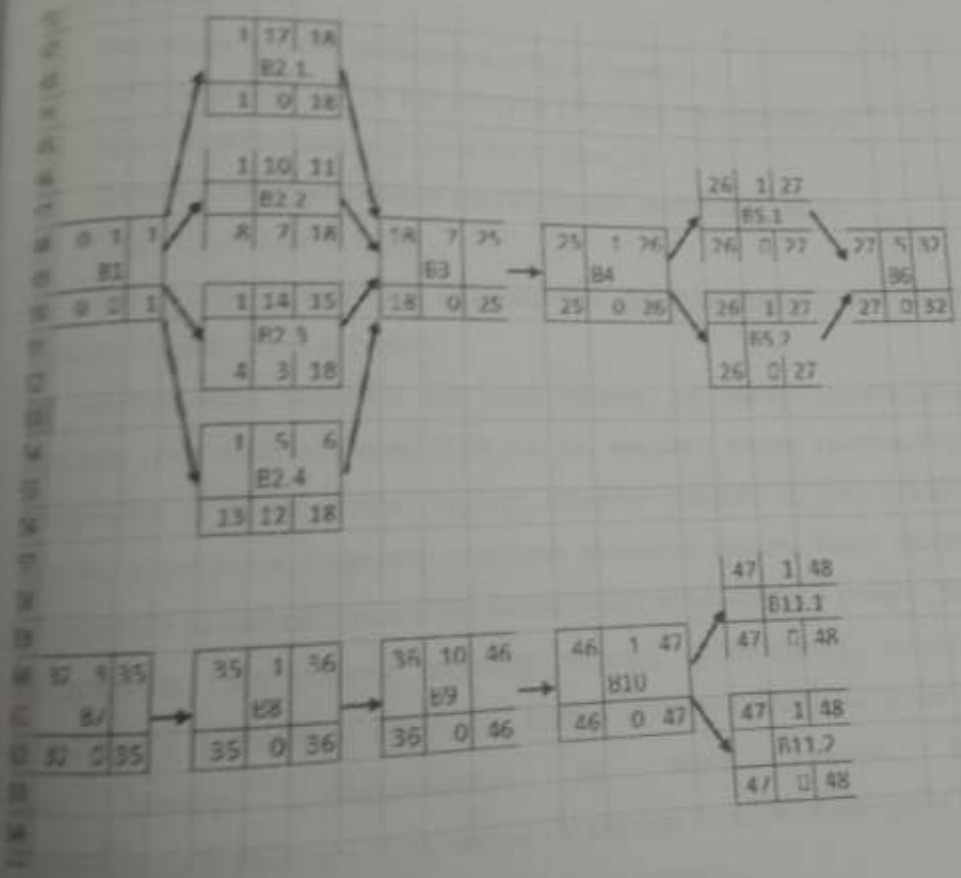


Рис. 3.3 Сітковий графік MS Excel після оптимізації

- 1) Очікувана тривалість робіт за проектом - 64 дні
- 2) Очікувана дата завершення проекту - 26.02.2019

Так як основний дохід від реалізації проекту - 26.02.2019

Витрати будуть сировина є основним фактором діяльності підприємства, виробництва. Це такі витрати, як організація тендера, відвідування виставок, оплата юридичних послуг на заключення міжнародного торговельного договору, проведення генеральної угоди на імпорт поліетилену ПЕ 100, оплата банківського брокера, оплата послуг маркетингових компаній (аналіз ринку постачальників).

Витрати - 213 500 грн, Очікуваний дохід - 432 120 грн, Ставка дисконтування - 10%,

Визначимо чистий приведений дохід на 2 роки.

$$NPV = 432120(1+0,1) + 432120(1+0,1)^2 - 213500 = 536460 \text{ грн}$$

$$\text{Індекс прибутковості (PI)} = 8201,7768 - 1,06$$

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)

$$DROI = PI - 1 = 1,06 - 1 = 0,06$$

Так як сировина входить в собівартість продукції кошти будуть надані і доходу від реалізації продукту.

Багато чого залежить від умов оплати, які внесе постачальник. Оскільки обов'язок сплатити ПДВ під час ввезення товару (неможливість відстрочити ці зобов'язання) змушує додавати податки до ціни товару із запасом, страхуючи і ризики зростання іноземної валюти щодо гривні, і застосування індикативних цін для визначення митної вартості товарів. Через неможливість відстрочити вищеперераховані зобов'язання доведеться скористатися допомогою інвестора. Найвигіднішим інвестором може бути лише концерн «Водполімер» до якого входить ПрАТ «Запоріжтрансформатор», і на допомогу прийде інвестиційний фонд даної компанії, який і створювався заради подібних вкладень.

Так як компанії виступає дуже необхідними ресурсами так, що не об'єктивний до втілення.

Аналіз ризиків проекту. Для цього застосовано методику оцінки ризиків альтернативних варіантів проекту зі значним ступенем невизначеності на основі системи критеріїв STAR.

Таблиця 3.7

Карта ризиків проекту

Чиселове позначення ризику в файлі таблиці	Код та назва ризикового фактора	Важкість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4	5
1	Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	5	6	7-5-6
2	Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	1	10	10
3	Ризик невпевненості, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватися	0,9	10	9
4	Переоцінка можливості використання нової технології для зменшення виробничих витрат	0,9	10	9
5	Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,8	8	6,4
6	У відносинах з постачальниками	0,8	8	6,4
7	Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,8	6	4,8
8	Можливість попередньої змови конкурентів	0,6	8	4,8
9	Ризик впевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	1	4	4
10	Ризик переоцінки успіху	0,6	6	3,6
11	Через невизначеність дій контрагентів	0,8	4	3,2
1	2	5	6	7-5-6
12	Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,6	4	2,4
13	Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,2	8	1,6
14	Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,2	8	1,6
15	Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,4	1	0,4
16	Через невизначеність попиту на продукт	0,2	2	0,4
17	Через невизначеність доходу від продукту	0,2	2	0,4

За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового фактору для проекту та експертної оцінки рівня ризику по цьому складено матрицю ризиків, за формою, наведеною в рис. 3.4

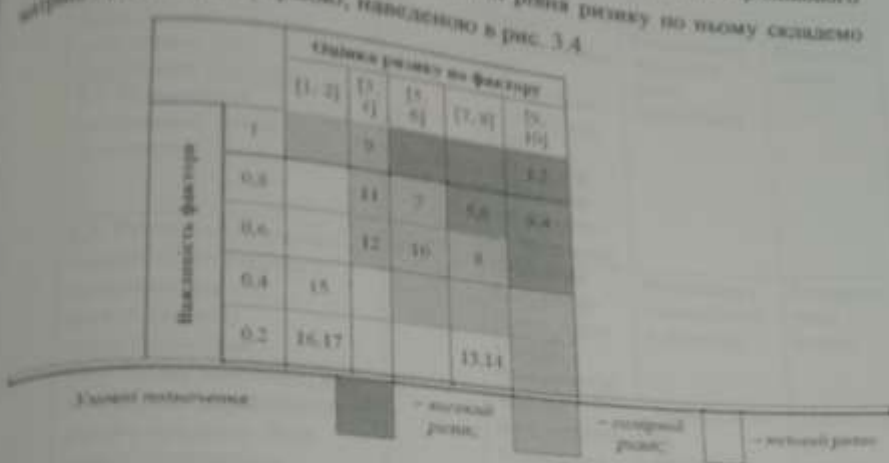


Рис. 3.4 Матриця оцінки ризиків проекту

Для визначених груп ризиків запропоновано заходи запобігання та реагування. Складено програму запобігання та реагування на ризики проекту.

Таблиця 3.8

Програма запобігання та реагування на ризики проекту

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет	План запобігання для групи ризиків	Відповідальна посадова особа	Метод управління
1	2	3	4	5	6
2	2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	1.	Користування послугами аналітиків, моніторинг політичних змін та змін ринкової кон'юнктури.	Аутсорсингова аналітична компанія або комерційний директор	Попередження ризиків
	2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	13			

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
9	4.6. Можливість використання різних видів для блокування діяльності	14	Забезпечення підприємства від промислового шпигунства, пошук союзників створення господарських об'єднань	Керівництво компанії (район директор)	Дисципліна ризику
	4.4. Можливість попередньої зміни конкурентів	8			
9	6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	7	Вивчення галузевого ринку збуту, оцінка конкурентів	Менеджер з комерційного розвитку	Попередження ризику
10	10.1 Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	3	Аналіз минулорічних продажів, знаходження тенденцій, прогнозування попиту	Аutorsоронго ва аналітична компанія або комерційний директор	Попередження ризику
11	11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	4	Пошук нових проєктів, посилення маркетингових стратегій, підвищення конкурентоздатності продукції	Маркетолог, Інженер-технолог	Дисципліна ризику
	11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	5			
12	12.12. У відносинах з постачальниками	6	Наявність резервних каналів постачання	Директор	Повне або часткове страхування ризиків
13	13.8. Ризик переоцінки успіху	10	Проведення тендерів, відвідування ярмарок, аналізу доцільності імпорту	Менеджер з комерційного розвитку Митний брокер	Уникнути можливих ризиків
	13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	9			

		Продовження табл. 3.8			
1	2	3	4	5	6
14	14.3. Через невизначеність дій контрагентів	11	Забезпечення спеціальні до речитку підприємств, виробничих потужностей складової бази, диверсифікація продукції для набуття гнучкості	Вед. структури підприємства	Дисципліна ризику? Диверсифікація
	14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	15			
	14.1. Через невизначеність попиту на продукт	16			
	14.2. Через невизначеність доходу від продукту	17			
15	15.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	2	Найм професійних фахівців або підвищення кваліфікації працівників. Покращення умов праці	Керівництво концерну (рада директорів)	Уникнути можливих ризиків
	15.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	12			

Сума оцінок ризику дорівнює 78 з 170 балів, а це значить що проект відноситься до розряду проектів з низьким ризиком.

3.3 Шляхи вдосконалення управління тендерними закупівлями импортного обладнання та матеріалів для вітчизняних промислових підприємств

Поряд з позитивними наслідками новачій у системі публічних закупівель залишається ряд невирішених питань, нормативно-правового характеру, так і технічного характеру, які необхідно доопрацювати для успішної реалізації реформи у сфері публічних закупівель, тендерів, які

потребує додаткового опрацювання, необхідно проаналізувати в рамках
випуску. Можна виділити напрямки удосконалення таких як:

1. Розвиток системи професійної та професійної підготовки
фахівців-спеціалістів з питань закупівель в професійній сфері публічних закупівель - один із важливих напрямків
вдосконалення професійного підходу до організації закупівельної
процесу. Низький рівень знань щодо застосування законодавства у сфері публічних
закупівель, відсутність мотивації як в роботі, так і в отриманні знань,
низький рівень ризику неспроможності забезпечити потреби організації,
низький досвідчених фахівців із закупівель в організації. Також можливо
некомпетентність членів тендерного комітету, так як часто такі члени
комітету не компетентні, але в такому випадку обов'язково
назначити фахівця з публічних закупівель, та призначити особу, відповідальну
за договірні закупівлі.

З огляду на вищесказане, було б логічно, щоб головні розпорядники
розробили власні положення щодо договірних закупівель для
підпорядкованих їм замовників.

У зв'язку з тим, що колективна форма організації процесу закупівель
на основі тендерного комітету, члени якого працюють на безоплатній основі,
мають високий рівень ризику та відповідальності, низьку матеріальну
мотивацію та відсутність компетенції за проведену роботу, призводить до
неефективного здійснення закупівель від імені конкретної організації -
замовника, та в підсумку до неефективного використання коштів платників.

Цікаво що професія «Фахівець з публічних закупівель» вже
передбачена Національним класифікатором України ДК 003:2010
"Класифікатор професій", затверджений наказом Державного комітету
України з питань технічного регулювання та споживчої політики від
28.7.2010 року №327 у редакції відповідно до зміни №5, затвердженої
наказом Мінекономрозвитку від 10.08.2016 №1328 [49] за кодом КП 2419.2.

як «Професіонали у сфері маркетингу, ефективності виробництва та інтелектуальної власності», але вона ще не введена в штатні розписи масово.

Вивчаючи питання слідяємо до відмови від формату роботи комітетів з додатковим навантаженням до основної роботи та переходу до введення в штатний розпис замовників фахівців з публічних закупівель з чітко визначеним кваліфікаційним вимог, знань, навичок та компетенцій і оплатою праці.

2. Потрібні зміни та удосконалення на законодавчому рівні, та зміни в електронній системі; Детальний код державного класифікатора має можливість зробити чіткий поділ на ринки окремих товарів, послуг та робіт, що в свою чергу полегшує моніторинг відповідного ринку та його учасників. Такий моніторинг може визначити потенційних постачальників та рівень їх активності, дати можливість порівнювати закупівлі схожих замовників, визначати ціни та їх динаміку для здійснення планування.

Пропонуємо заборонити відкликати скарги, скасувати скаргу, адже їх спрямовують на узгодженні анти конкурентні дії, що в свою чергу може привести до змови з учасниками.

3. Оскарження багато лотових закупівель. На сьогодні скарга подається в межах усієї закупівлі, процес закупівлі зупиняється що призводить до затримки, зриву закупівлі. С учасники які оскаржують один лот, пропонуємо: розглядати кожен лот окремо; при подачі скарги формувати реєстраційні картки за кожним лотом окремо, та розглядати кожен лот окремо.

4. Зберегти найкращу економічно вигідну пропозицію;

Якщо учасники пропонують найкращу економічно вигідну пропозицію, але вони допустили помилку з подачею документів згідно ст. 16-17 ЗУ «Про публічні закупівлі»[45], необхідно надати можливість замовнику звернутися з пропозицією додати документи передбачені тендерною документацією та встановити строки для подачі потрібних документів в

електронній системі. Після того можна визначити переможцем чи відхилити, щоб не втрачати час та ресурси, тим самим зберегти економічно витрати, відповідно, та зберегти торги.

5. Удосконалення програми e-data яка б контролювала суми договорів відповідно до річних планів, та їх додатків, (аби не перевищити порогів) договорів, накладні, додаткові угоди, та згоди), тоді не можливо допустити перевищення порогів. З допорогами пов'язані і такі явища, як, зазвичай, може бути -1 мільйон, розділяють на 5 окремих тендерів, що йдуть як окремі тендери й проходять значно менш прозоро та відкрито. Це також підтверджує тезу про те, що є необхідність повномасштабного запуску системи ризик-індикаторів, яка виявляє й сигналізує про всі потенційно крупні закупівлі;

6. Щодо закупівель в монополіста, термінових закупівель, аварійних закупівель, пропонуємо йти по спрощені закупівлі - упростити закупівлі: відмінити вимогання технічних документів, нормативних документів які вимагають підтвердження, достатньо написати обґрунтування, чому саме необхідність провести спрощену процедуру закупівлі.

7. Внести поправки в електронні системи.

Щодо тендерної документації, є необхідність уніфікувати та стандартизувати, аби закупівлі заповнювались в електронному вигляді, у вигляді випадаючого списку, шляхом вибору зі списку.

8. Налагодити інтегрування з Державною Казначейською Службою.

9. Щодо полегшення перевірки через саму систему, документів (автоматично) потрібно електронізувати одним кліком, а не так як є: учасник каже довідки замовник їх перевіряє аби підтвердити, переходом на посилання за кожним учасником окремо перевіряється на відповідність вказаній інформації.

11. «Гармонізації державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС»,
поставників товарів, робіт та послуг.

Як показав досвід Централізованої закупівельної організації робота
неї ефективна, (наприклад: розпочалась реформа освіти, Міністерство освіти
і науки України організовує закупівлю, через Централізовану закупівельну
організацію, а не школи в яких відсутні фізичні в сфері державних
закупівель, і тим самим реформа швидко має позитивний результат всі школи
мають засоби потрібні для впровадження реформи).

12. Визначити законодавчо, ціну пропозицій за аномально низькими
цінами, адже є ризик - не буде виконано або частково виконано договір.
Найбільша проблема є за ДК 021:2015 Газове паливо (Природний газ), як
показує практика учасники торгів настільки занижують (депінгують) ціну
товару до нереально низьких цін, а тоді після підписання договору,
відповідно до ст. Закону №922, ціну збільшують на 10%, по декілька раз до
потрібної постачальникові, при тому надають довідку про середню ринкову
ціну товару

13. Електронні каталоги з описом та середніми цінами через саму
систему чи програму, що вирішить дану проблему з середніми цінами та
поставщиками;

14. Забезпечити методологію одним нормативно-правовим актом яким
ціном розрахувати очікувану вартість аби не занижити і не зависити ціну.

Вигоди з точки зору економії для платників податків і постачальників
можуть бути отримані за допомогою удосконалення процесу закупівель та
управління контрактами. Закупівельна діяльність сама по собі повинна
забезпечувати ефективне витрачання коштів. Ефективність в державних
закупівлях припускає, що система функціонує оперативно і з мінімальними
бюрократичними процедурами. Витрати самих державних замовників і
постачальників, пов'язані із закупівельною діяльністю, повинні бути
мінімізовані. Зметою підвищення ефективності та результативності

94
...закупівельного процесу державні замовники повинні регулярно проводити моніторинг та оцінку своєї закупівельної системи.

Витрачання державних коштів передбачає підзвітність та прозорість державних замовників і конкретних осіб, які здійснюють закупівлі від їхнього імені, щодо дотримання ними законодавчих вимог і відповідної контролю з боку уповноважених державних органів.

Ефективність функціонування національної системи закупівель залежить не тільки від наявності продуманої стратегії і політики у сфері державних закупівель, сильної законодавчо-нормативної бази, ефективного виконання закупівель, а й від високого професійного проведення закупівель і управління укладеними контрактами, націленого на отримання найвищої віддачі від вкладених коштів.

Оскільки в кваліфікаційній роботі маюстра класика сформульовано розуміння терміна тендерними закупівлями імпортерами - об'єктами - та пов'язаний зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності підприємств, пов'язаний імпортерами операцій та носіє у собі певний набір правил, за допомогою яких відбувається імпортерна діяльність підприємства. Правила визначаються урядом в країні імпортера та міжнародними угодами, конвенціями і постановами[1].

Імпортерна операція - комерційна діяльність, що пов'язана із закупівлею та ввезенням в Україну іноземних товарно-матеріальних цінностей для їх наступної реалізації на внутрішньому ринку або використаннях у виробничо-господарській діяльності.

Існує три шляхи придбання імпортерами товарів:

1. Придбання товарів у вітчизняних оптових продавців.

Плюси: найшвидший і найпростіший спосіб; Мінуси: висока вартість товарів; обмеженість і непостійність асортименту продукції.

2. Самостійний імпортерами товарів;

Плюси: найнижча вартість; Мінуси: необхідність мати досвідчених працівників в роботі з іноземними партнерами, витрати на транспортування, витрати на очищення.

3. Імпортерами через посередників.

Плюси: допомога в імпортері; Мінуси: додаткові витрати на оплату послуг.

Опираючись результати аналізу виробничо-господарської діяльності можна стверджувати що фінансово-Значну частину собівартості формує саме вартість сировини (поліетилену). Тож для підвищення рентабельності

якості, яка склала 0,02 у 2018 році, необхідно знизити витрати на
виробництво поліетилену.

Серед двох можливих варіантів:

1. Використовувати вторинну гранулу поліетилену.

2. Самостійно імпортувати сировину без посередників.

Компанія по виробництву потрібної підприємству сировини.
Було обгрунтовано і визначено скористатися 2-м варіантом для
розроблення стратегії.

Основним завданням імпортової стратегії поліетилену є поступове
збільшення частки самостійно імпортованої продукції в загальному обсязі
зкупованої сировини до 80% за 2019-2020 рр. Початок реалізації
пропонується почати з запровадження проекту на встановлення зв'язків з
іноземними виробниками сировини та власне імпорт 1-ї партії обсягом в 200
тонн поліетилену ПЕ 100. Так як потреби в сировині за 2018 рік склали 850
тонн поліетилену марок ПЕ 100, ПЕ 80 та ПЕ 63 середбачуваний розмір
замовлення задовольнить потребу в сировині до 24%.

Перевіркою ефективності обраної стратегії буде реалізація проекту по
імпорту сировини, свідчать, що одним з етапів імпортової стратегії є аналіз і
контроль реалізації імпортової стратегії. Мета проекту: підвищити
конкурентоздатність продукції та прибуток компанії.

Найкращий серед розглянутих компаній-виробників поліетилену,
варіант компанія Basell (Німеччина). Визначити рентабельність проекту дуже
просто - необхідно порівняти з цінами на дану сировину відповідної якості
українських посередників: найнижча ціна від компанії Telko 1480 дол/т.
Вигода даного проекту очевидна і складає зменшення витрат на сировину, а
як наслідок і собівартість : 15 600 дол (432 120 грн або 5,27%). Основні
складності можуть виникнути на етапі переговорів і комунікації з іноземним
експортером.

... рішення, так як на плані проекту були проведено
... грунтовніше дослідження контрагентів, а також проведено
... тендер по комерційним закупкам поліетилену.

Сприятливими аспектами для імпорту поліетилену є:
... ставка мита, відсутність акцизу, крім того, дане підприємство вже є
... учасником ЗЕД (є представником Польського виробника устаткування для
... виробництва поліетиленових труб «KamTech» на території України), тому
... можна уникнути проведення акредитації фірми в якості учасника ЗЕД на
... митниці або відкриття валютного рахунку у банку.

Очікувані вигоди проекту: зняття собівартості продукції а, також
... покращення гнучкості та маневреності підприємства в умовах залежності
... інших компаній від цін та умов посередників.

Сума оцінок ризику дорівнює 78 з 170 балів, а це значить що проект
... відноситься до розряду проектів з низьким ризиком.

1. Федоричак В. Електронна комерція в Україні 2018: цифри, факти, цікава статистика. URL: <http://ag.marketing/uk-ru/elektronna-ukomertsiya-v-ukraine-2018/> (дата звернення: 15.11.2019).
2. Shapiro N. Implementing the electronic tendering process would be beneficial to the County of Renfrew. A research paper prepared for the Association of Municipal Managers, Clerks and Treasurers of Ontario (AMCTO) Executive Management Diploma 2016. URL: <https://www.amcto.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=03e8cac7-ae61-4ac6-9ac5-0e1bacfe6b31> (дата звернення: 15.11.2019).
3. Федорова Т.А. Аналіз міжнародного ринку будівельних матеріалів// Научне товариство студентів збірник матеріалів VIII Міжнародної студентської науково-практичної конференції. 2016. С. 326-329.
4. Закон України "Про доступ до публічної інформації". URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 15.11.2019).
5. Закон України "Про електронний цифровий підпис". URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/852-15> (дата звернення: 15.11.2019).
6. Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг". URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 15.11.2019).
7. Закон України "Про запобігання корупції". URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/1700-18> (дата звернення: 15.11.2019).
8. Закон України "Про публічні закупівлі". URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 15.11.2019).
9. Індекс найкращих практик DoZorro. URL: <http://index.dozorro.org/> (дата звернення: 15.11.2019).

10. Інтерактивний інструмент для пошуку додаткових угод в ProZorro URL: <http://eep.kze.org.ua/dorjku.html> (дата звернення: 15.11.2019).
11. Кайдаш Т. Державні закупівлі в Україні. 2017. № 12. С. 39-44.
12. Шифр: «Прозорі закупівлі»: Розбудова інституційно-технологічної інфраструктури електронного урядування: досвід Австрії. Сучасні проблеми управління: імперативи забезпечення сталого розвитку: матеріали ІХ міжнарод. наук.-прак. конференції. Київ 2017. С. 55-57.
13. Шифр: «Прозорі закупівлі»: Перспективи правового врегулювання smart-контрактів в контексті сучасного технологічного розвитку. Матеріали V Всеукраїнської конференції "Глушковські читання" (2017р. м. Київ) / Укладачі: Б.В. Новіков, А.А. Мельниченко, В.Д. Піхорович, І.В. Веселко, В.Ю. Пряміщин. Київ.: Видавництво Політехніка, 2017. 222 с.
14. Міняйло О. І. Розвиток ринку державних закупівель України за умов глобалізації. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2018. 124 с.
15. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14-15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 385-389. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/3257/1/Minyilo.pdf> (дата звернення: 15.11.2019).
16. Міняйло О.І. Сучасний стан та перспективи розвитку електронних державних закупівель в Україні. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 29(1). С. 135-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_29%281%29_18 (дата звернення: 15.11.2019).
17. Моніторинговий портал DoZorro. URL: <https://dozorro.org> (дата звернення: 15.11.2019).

- 104
18. Мельник О. Г. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2017. № 599. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 124-130.
19. Вівич О. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. С. 124-140.
20. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: [навч. посібник]. Київ: Вид-во ЦУЛ, 2017. 172 с.
21. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2018. № 17. С. 93-100.
22. Дем'яненко А. Г. Формирование модели комплексного анализ эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия. Экономика, финансы, право. 2015. № 2. С. 12-19.
23. Порядок здійснення експортно-імпортових операцій. URL: https://studopedia.su/5_15519_poryadok-zdiysnennyakспортно-імпортових-операцій.html (дата звернення: 15.11.2019).
24. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. Тернопіль: Астон, 2013. 320 с.
25. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів: «Інтелект-Захід», 2016. 456 с.
26. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник / За заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 384с.
27. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Запоріжтрансформатор» URL: <http://kievpolypaks.com.ua/> (дата звернення: 15.11.2019).
28. Базунова М. В., Лаздин Р. Ю., Крупеня И. В., Ахметханов Р. М. Биоразлагаемые полимерные пленки на основе полистилена низкой плотности и хитозана. Перспективные материалы. 2017. №1. С. 33-36.

29. Офіційний сайт компанії ТОВ «Фісторейс» URL: <http://pntcode.com.ua/> (дата звернення: 15.11.2019).
30. Офіційний сайт компанії ТОВ «Полипласт» URL: <https://polyplast.ua/> (дата звернення: 15.11.2019).
31. Офіційний сайт компанії URL: «The National Petrochemical Industrial Co» (дата звернення: 15.11.2019).
32. Кривошея В.М. Упаковка в нашому житті. Київ, ІАЦ «Упаковка», 2011. 222 с.
33. AsMarketing URL: <http://www.asmarketing.com/> (дата звернення: 15.11.2019).
34. «Стратегія розвитку хімічного і нефтехімічного комплексу URL: http://ncrme.com/books/chim_book5_new_strategy_2030.pdf (дата звернення: 15.11.2019).
35. Гавва О.М., Захаревич В.Б., Кохан О.О. Інноваційні технології у створенні нового покоління пакувальних машин. Матеріали VII Науково-практичної конференції «Пакувальна індустрія (інноваційні технології)». Київ, 2018. 136 с.
36. Державна статистика України : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2019).
37. Світовий ринок поліпропілену. URL: <https://marketing.rbc.ru> (дата звернення: 15.11.2019).
38. Поліпропіленова тара та упаковка в Україні: актуальний стан та прогноз URL: skypolymer.com.ua/ (дата звернення: 15.11.2019).
39. Ткаченко Н. Б. Макроекономічні аспекти державних закупівель. *Фінанси України*. 2019. № 8. С. 82–88.
40. Науменко С.М. Система тендерних закупівель: теоретико-методологічні підходи до дефініції і класифікації. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1(2). С. 242–247.

41. Про приєднання України до Угоди про державні закупівлі: закон України від 16.03.2016р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-19> (дата звернення: 15.11.2019).
42. Смирчинський В. В. Державних закупівель. Теоретично-правовий та методологічний аспект. Тернопіль: Карт-бланш, 2014. С. 266-268.
43. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 рік: URL-розпорядження Кабінету міністрів України від 27.05. 2016 № 418-р: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/184-2016-%D1%80>. (дата звернення: 15.11.2019).
44. Про Стратегію реформування публічних закупівель («дорожню карту»): розпорядженням Кабінету міністрів України від 24.02. 2016 № 175-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-%D1%80>. (дата звернення: 15.11.2019).
45. Гармонізація системи державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС. URL: <http://eupublicprocurement.org.ua/about-project?lang=RU> (дата звернення: 15.11.2019).
46. Про внесення зміни до Переліку товарів і послуг, закупівлю яких може здійснювати централізована закупівельна організація від 02.10.2017 № 1435.
47. Laufs K. Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium-Sized Enterprises: dissertation from May 2015. Heinrich-Heine-University Disseldorf, 2015. Mode access. URL: <https://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-38199/Foreign%20Market%20Entry%20Mode%20Choice%20of%20Small%20and%20Medium-Sized%20Enterprises.pdf> (дата звернення: 15.11.2019).
48. Вареник В. Особливості застосування системи державних закупівель prozotto. Європейський сектор економічного розвитку. 2016. №2(21). С. 6-15.

49. Порядок функціонування електронної системи закупівель і проведення авторизації електронних майданчиків: постанова Кабінету Міністрів України від 16.03. 2016р. №166. <http://www.zakup.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2019).
50. Чабан В. Електронні державні закупівлі: на шляху до інтеграції ЄС. *Хмельницька газета*. 22 грудня 2015р. №52(498). С.22-23. URL: http://www.ukr.ua/content/news/files/ym_gazeta_chaban_52498_article_145285842_en.pdf. (дата звернення: 15.11.2019).
51. Довгань Л. С., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 440 с.
52. Про організаційні заходи щодо функціонування системи державних закупівель: постанова Кабінету міністрів України від 27.09.2000 р. №1469 URL: <http://www.liga.kiev.ua>. (дата звернення: 15.11.2019).
53. Фалко Ю. Удосконалення управління системою державних закупівель в умовах модернізації економіки України. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2017. Вип. 3. С. 136 URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2012_3_20.pdf (дата звернення: 15.11.2019).
54. Вареник В. Особливості застосування системи державних закупівель prozorro. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2016. №2 (21). С. 6-7.
55. Ткаченко Н.Б. Дослідження механізму здійснення державних закупівель в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 3. С. 32-35.