

РОЛЬ ТА МІСЦЕ АНАЛІЗУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Довга Т.А.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

В статті визначено значення аналізу стану та ефективності використання виробничих запасів для процесу управління ресурсним потенціалом підприємства. Досліджено існуючі підходи науковців до ролі та місця аналізу матеріальних ресурсів. Розглянуто організаційні аспекти аналізу виробничих запасів господарюючих суб'єктів. Автором визначено проблеми, що виникають в процесі управління матеріальними ресурсами та обґрунтовано перспективи їх вирішення.

Ключові слова: ресурси, виробничі запаси, аналіз, ресурсний потенціал підприємства, управління.

Постановка проблеми. Необхідною умовою фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства є наявність ресурсного потенціалу. При цьому надзвичайно важливе значення в складі майна та структури ресурсів підприємства займають виробничі запаси, які забезпечують постійність, безперервність та ритмічність діяльності господарюючого суб'єкта, а також гарантують його економічну безпеку. Тому аналіз стану та ефективності використання виробничих запасів є важливою функцією та необхідним інструментом діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження наукових розробок та публікацій показало, що проблемам аналізу виробничих запасів підприємства приділяли та приділяють значну увагу такі науковці та фахівці в галузі економіки як Андрос С.В., Багрій К.Л., Білик М.С., Бутинець Ф.Ф., Герасимчук З.В., Єфіменко В.І., Кащена Н.Б., Кіндрацька Г.І., Кобилюх О.Я., Махов М.С., Мошенський С.З., Мних Є.В., Одажіу Т.Г., Олійник О.В., Федченко Т.В., Цуконова О.В., Юшко Т.І. та інші. Враховуючи значний внесок науковців, очевидно, що окремі аспекти та питання аналізу виробничих за-

пасів все ще потребують уточнень та подальшого наукового опрацювання.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що аналіз матеріальних ресурсів підприємства став об'єктом дослідження багатьох науковців, все ж таки існує ряд проблем, що потребують невідкладного вирішення. Зокрема більшість досліджень містить лише аргументацію про необхідність та важливість даного питання, однак недостатньо уваги приділено проблемам інформаційного забезпечення аналізу стану та ефективності використання виробничих засів та впливу аналізу на перебіг внутрішньовиробничих процесів підприємства та підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Метою статті є дослідження місця та ролі аналізу виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства, а також ідентифікація проблем, які виникають в процесі управління матеріальними ресурсами та обґрунтування перспектив їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з умов досягнення високих кінцевих результатів

Таблиця 1

Основні підходи до ролі та значення аналізу виробничих запасів

№ з/п	Автор	Визначення
1	Андрос С.В. [7, с. 7]	Одним з головних інструментів дослідження внутрішньовиробничих резервів економіки та раціонального використання виробничих запасів на підприємстві є економічний аналіз
2	Багрій К.Л. [2, с. 51]	Важливе місце у вдосконаленні економічної системи управління та покращення рівня роботи посідає аналіз, якому властивий потужний арсенал способів та прийомів дослідження господарських процесів за будь-який відрізок часу, що сприяє підвищенню оперативності управління
3	Білик М.С., Кіндрацька Г.І., Кобилюх О.Я. [3, с. 254]	Аналіз запасів як філософія обґрунтування відповідних рішень з урахуванням минулих тенденцій, поточного стану та можливостей прогнозування напрямів розвитку підприємства набуває особливого значення
4	Герасимчук З.В. [4, с. 57]	Аналіз діяльності підприємства потрібно виконувати, оскільки неможливо успішно вести господарську діяльність без ощадливого використання виробничих запасів
5	Кащена Н.Б., Цуконова О.В. [6, с. 128]	Вирішення проблем ефективного управління виробничими запасами підприємства неможливо без всебічної оцінки їх наявності та ефективності використання, а це в свою чергу, потребує дієвих методик аналізу
6	Федченко Т.В., Махов М.С. [11]	В структурі собівартості продукції виробничого підприємства найбільшу питому вагу займають витрати виробничих запасів, тобто матеріальні витрати. Тому аналіз використання виробничих ресурсів має дуже важливе значення. Він дозволяє виявити тенденції зміни обсягів витрачання виробничих запасів і показників ефективності їх використання, оцінити реальність встановлених на підприємстві норм і нормативів витрачання матеріалів на одиницю виробу
7	Юшко Т.І., Одажіу Т.Г. [13]	Аналіз матеріальних запасів має велике значення як у виробничому, так і у фінансовому аспектах. Використання запасів підпорядковане єдиній меті – забезпеченню безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції. Ефективне управління запасами на основі аналізу дозволяє знизити тривалість виробничого та всього операційного циклу, зменшити поточні витрати на їх збереження, визволити з поточного господарського обороту частину фінансових засобів, реінвестуючи їх в інші активи

Джерело: розроблено автором

від виробничої діяльності підприємства й підвищення її ефективності є постійне продумане формування запасів і вмiле управління ними. Прийняття рішень щодо управління матеріальними ресурсами впливає на всю господарську діяльність суб'єкта господарювання: обсяг реалізації (виробництва), величину витрат, прибуток і рентабельність. Тобто, для будь-якого суб'єкта господарювання все важливішою функцією стає аналіз забезпечення підприємства матеріальними ресурсами та оцінка ефективності їх витрачання.

Дослідження літературних джерел дає підстави стверджувати про існування єдиного підходу до ролі та значення аналізу виробничих запасів підприємства (табл. 1).

Проаналізувавши вище наведені підходи авторів, очевидно що аналіз виробничих запасів підприємства відіграє надзвичайно важливу роль при оцінці ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання, оскільки слугує джерелом інформації для прийняття своєчасних, ефективних та раціональних управлінських рішень. При цьому важливим є те, що даний інструмент дозволяє не тільки розрахувати можливі відхилення (економію або перевитрачання) обсягу фактично витрачених ресурсів від запланованих показників, але й встановити причини виникнення цих відхилень, тобто вплив певної сукупності факторів на суму витрат. Також проведення аналізу матеріальних ресурсів дозволяє виявити резерви зниження матеріалоємності продукції підприємства і розробити оптимальні економічно обґрунтовані управлінські рішення з подальшого розвитку виробництва.

Аналіз виробничих запасів підприємства має за мету забезпечити ефективне виконання виробничої програми за рахунок зведення до мінімуму матеріальних витрат, зменшення обсягу виробничих запасів, зниження цін на ресурси та підвищення їх якості. Виходячи з мети, основними завданнями економічного аналізу забезпеченості й використання виробничих запасів підприємства є такі: оцінка реальності планів матеріально-технічного постачання, ступеню виконання їх, впливу на обсяг виробництва продукції, її собівартість та інші показники господарської діяльності; оцінка забезпечення підприємства окремими видами виробничих запасів; оцінка рівня інтенсивності та ефективності використання матеріальних ресурсів; визначення характеру складських запасів, оцінка руху та структури споживання матеріальних ресурсів; систематизація факторів, які зумовили відхилення фактичних показників використання виробничих запасів від планових (прогнозованих); моделювання взаємозв'язків між обсягами випуску продукції та матеріаломісткістю, матеріаловіддачею, іншими факторними показниками; виявлення внутрішньовиробничих резервів економії виробничих запасів та оцінка їх впливу на обсяг діяльності.

Тринька Л.Я та Липчанська (Іванчук) О.В. вважають, що аналіз виробничих запасів будь-якого суб'єкта господарювання повинен здійснюватися в розрізі трьох ключових напрямів: аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами, аналіз використання виробни-

чих запасів та аналіз впливу матеріальних ресурсів на виробничі результати підприємства (рис. 1).

Значне місце в організації аналітичної роботи належить визначенню змісту і послідовності окремих її етапів, оскільки результативність аналізу господарської діяльності багато в чому залежить від правильної організації. Тобто, для забезпечення ефективності аналітичної роботи її потрібно добре продумати, спланувати й організувати. Тому аналітичний процес доцільно уявити у вигляді певної послідовності однорідних за змістом робіт, які дадуть змогу систематизувати та оптимізувати методик, зменшити трудомісткість аналітичних процедур і підвищити одержуваний ефект.

Варто зауважити, що сьогодні економічна література представляє різні підходи щодо кількості та деталізації етапів і напрямів аналізу виробничих запасів підприємства, що вказує на неоднозначність думок науковців. Зокрема, Барнгольц С.Б., і Тація Г.М. [12, с. 107] виокремлюють такі основні напрями аналізу виробничих запасів, як: аналіз виконання плану постачання матеріалів, аналіз стану матеріалів та аналіз використання матеріалів. Необхідно зазначити, що такий підхід є дещо узагальненим і потребує деталізації.

Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбатов М.І., Чумаченко М.Г. [5, с. 405-406] також виділяють три етапи аналізу запасів: аналіз обґрунтованості та ефективності формування портфеля договорів на поставку матеріальних ресурсів; аналіз ефективного



Рис. 1. Основні напрями аналізу виробничих запасів запропоновані Тринькою Л.Я. та Липчанською (Іванчук) О.В.

Джерело: розроблено автором за даними [10]

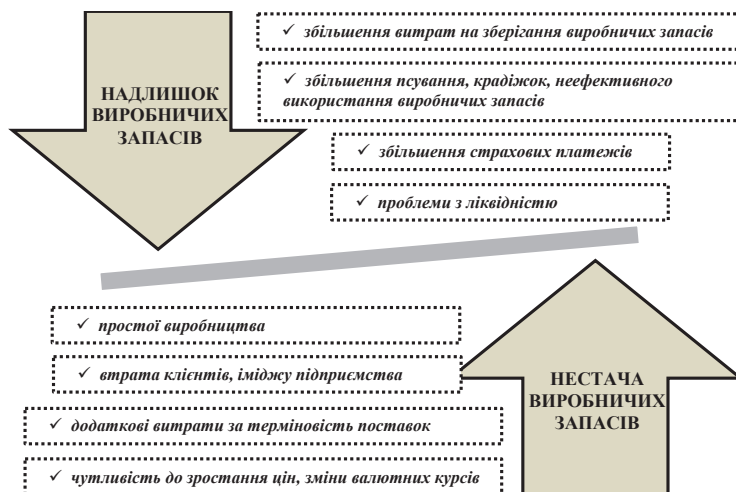


Рис. 2. Наслідки надлишку та нестачі виробничих запасів

Джерело: розроблено автором

використання матеріальних ресурсів; аналіз можливостей мобілізації виявлених резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Мошенський С.З та Олійник О.В. вважають, що аналіз матеріальних ресурсів суб'єкта господарювання повинен включати такі аспекти як аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами; обґрунтування оптимальної потреби в матеріальних ресурсах; оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів та оцінку впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на величину матеріальних витрат та обсяги діяльності [9, с. 335].

На відміну від вище зазначених підходів Мних Є.В., пропонує дещо іншу модель економічного аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання, виходячи з дослідження місця та ролі, цілей і напрямів комплексного економічного аналізу, використання матеріалів, оцінки внутрішніх та зовнішніх зв'язків аналізу в управлінні виробничими системами загалом в умовах товарно-сировинного ринку. Зокрема, на думку автора, загальна модель економічного аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання містить вісім блоків: аналіз матеріального потоку; аналіз ринку матеріальних ресурсів; аналіз нормативів регулювання ринку матеріальних ресурсів; аналіз індикативного плану; загальний аналіз обсягу і структури матеріальних ресурсів підприємства; аналіз матеріаломісткості продукції; аналіз матеріальних витрат на виробництво; аналіз виробничо-фінансових результатів, які досягаються за рахунок раціонального використання матеріальних ресурсів [8, с. 257]

Варто зазначити, що виходячи зі загальної моделі економічного аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання запропонованої Мнихом Є.В., сукупність задач кожного аналітичного блоку може змінюватися зі зміною цілей управління і з виникнення нестандартних ситуацій у діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, з вище наведеного очевидно, що перелік етапів економічного аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання коливається в межах від трьох до восьми. При цьому варто зауважити, що специфіка діяльності суб'єкта господарювання в цілому та особливості об'єкта аналітичної оцінки, зокрема, призводять до розбіжностей у виділення окремих етапів аналізу матеріальних оборотних активів підприємства.

Також необхідна зауважити, що в умовах розвитку ринкових відносин з появою конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, інфляцією, на підприємствах з'являється необхідність ефективного управління, яке залежить від рівня його інформаційного забезпечення, що надається обліковою системою. Підприємствам необхідна оперативна інформація, що дозволяє мінімізувати витрати на виробництво й реалізацію продукції, регулювати виробничу діяльність. Тобто, виняткова роль інформаційного забезпечення в процесах управління спричинює підвищену увагу до бухгалтерської фінансової звітності як основного джерела інформації про майновий та фінансовий стан підприємства, а також результати його виробничо-господарської діяльності за звітний період.

З приводу цього Атамас П.Й. зазначає, що наявність інформації про виробничі запаси має велике значення для управління запасами як в техноло-

гічному, так і у фінансовому аспектах. З позицій управління фінансами підприємства запаси – це іммобілізовані засоби, тобто кошти, в певному розумінні вилучені з обороту. Зрозуміло, що без такої вимушеної іммобілізації не обійтись, однак цілком природним є бажання мінімізувати зумовлені цим процесом непрямі втрати, з певною мірою умовності, що кількісно дорівнюють доходу, який можна було б отримати, інвестувавши відповідну суму в будь-який альтернативний проект, наприклад, поклавши гроші в банк під проценти. Тому за допомогою облікової інформації про виробничі запаси управлінський апарат намагається віднайти «золоту середину», тобто не повинен бути надлишок запасів, щоб не відволікати гроші з обігу чи нестача, щоб не допустити зупинки виробництва [1 с. 194].

Враховуючи вище наведену позицію очевидно, що для будь-якого суб'єкта господарювання небажаним явищем є як наявність надлишкових виробничих запасів, так і їх нестача. Зокрема, можливі наслідки для підприємства за умов наявності надлишкових виробничих запасів та їх нестачі представлено на рис. 2.

З вище зазначеного слідує, що ефективне управління запасами матеріалів та сировини спирається на єдиний принцип: підтримувати їх на мінімально безпечному рівні, тобто такому, що враховує надійність поставок і дозволяє уникнути зайвих витрат на зберігання та ефективно їх використання. При цьому в організації аналізу забезпеченості підприємства виробничими запасами та ефективності їх використання надзвичайно важливе місце посідає інформаційне забезпечення.

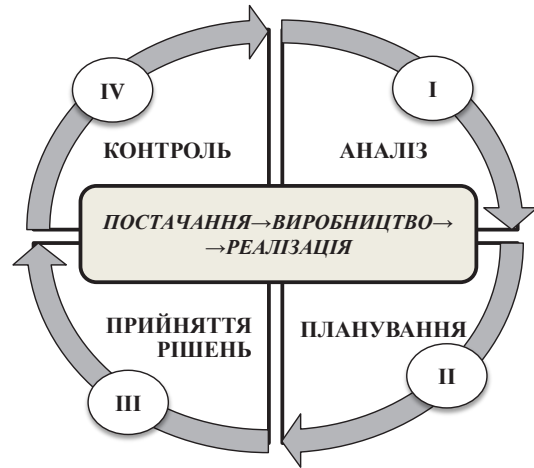


Рис. 3. Місце економічного аналізу виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором

Усі джерела інформації для аналізу матеріальних ресурсів можна поділити на три ключові групи, а саме: планові (для аналізу забезпечення потреби підприємства у матеріальних ресурсах; міститься у перспективних і поточних планах матеріально-технічного забезпечення специфікаціях, планових калькуляціях виробів, а також у бізнес-планах), обліково-звітні (для проведення ретроспективного аналізу матеріальних ресурсів; використовують первинні та звітні документи) та позаоблікові (дані, які не передбачені встановленими формами обліку і звітності: договори на постачання сировини та матеріалів, норми і нормативи витрачання матеріальних ресурсів, результати досліджень сировинного ринку, П (С)БО 9 «Запаси»). Тобто, інформаційне

забезпечення аналізу виробничих запасів підприємства являє собою систему даних і способи їх обробки, що дають змогу виявити реальну діяльність об'єкта, який вивчається, дію чинників, що її визначають, а також можливості реалізації необхідних управлінських дій. При цьому варто зауважити, що ефективність результатів економічного аналізу багато в чому визначається обсягом, повнотою і достовірністю економічної інформації. Тому для аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання використовують не лише обліково-економічні дані, а й технічну, технологічну та іншу інформацію.

Таким чином, враховуючи вище викладений матеріал, місце аналізу виробничих запасів в системі

управління ресурсним потенціалом підприємства представлено на рис. 3.

Висновки з даного дослідження і перспективи їх вирішення. Отже, аналіз забезпечення підприємства виробничими запасами та ефективності їх використання є важливим інструментом в системі управління ресурсним потенціалом господарюючого суб'єкта, що допомагає досягати високих кінцевих результатів. В управлінні ресурсами підприємства все розпочинається з аналізу та ним завершується. Тому усім суб'єктам господарювання необхідно враховувати важливість та вплив аналізу на перебіг як внутрішньовиробничих процесів підприємства, так і підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Список літератури:

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: Навч. посіб.: вид. 2-ге. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
2. Баррій К. Л. Особливості аналізу ефективності використання матеріальних запасів підприємства // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Вип. 7(25): Ч. 1. – Луцьк, 2010. – С. 50–58.
3. Білик М. С., Кіндрацька Г. І., Кобилух О. Я. Ідентифікація запасів в управлінні логістичною системою // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С. 254–261.
4. Герасимчук З. В. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович. – Луцьк: Надстир'я, 2004. – 520 с.
5. Економічний аналіз: навч. посіб. / [М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.]; під ред. М. Г. Чумаченка. – [3-тє вид.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 556 с.
6. Кащена Н. Б., Цуконова О. В. Удосконалення методики аналізу виробничих запасів підприємства // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – № 2. – С. 128–135.
7. Міжнародне науково-технічне співробітництво: Матеріали V (XVII) Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 12-13 березня 2009 р.: тези доповідей / [редкол.: В. Г. Герасимчук (відпов. ред.) та ін.]. – К.: НТУУ «КПІ», 2009. – 268 с.
8. Мних С. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 514 с.
9. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз: підручник / С. З. Мошенський, О. В. Олійник за ред. проф. Ф. Ф. Бутенця. – 2-ге вид. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.
10. Тринька Л. Я., Липчанський (Іванчук) О. В. Економічний аналіз: навчально-методичний посібник. – К.: Алерта, 2013. – 568 с.
11. Федченко Т. В. Теоретичні аспекти аналізу виробничих запасів підприємства / Т. В. Федченко, М. С. Махов [Електронний ресурс] // Перспективні інновації в науці, освіті, виробництві та транспорті 2011. Сборник научных трудов SWorld. Материалы международной научно-практической интернет конференции (19 по 30 июня 2012 г.). – Выпуск 2. Том 19. – Одесса: КУПРИЕНКО, 2012. – 107 с. Режим доступа: <http://sworld.com.ua/konfer27/100.pdf>
12. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений / под ред. С. Б. Барнгольц, Г. М. Тадия. – М.: Финансы и статистика, 1986. – 407 с.
13. Юшко Т. І. Одажіу Т. Г. Особливості аналізу матеріальних запасів на підприємствах промисловості // Матеріали конференції «Научний прогрес на рубежі тисячелетий». Економічні науки [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/46422.doc.htm

Довга Т.А.

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

РОЛЬ И МЕСТО АНАЛИЗА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В статье определено значение анализа состояния и эффективности использования производственных запасов для процесса управления ресурсным потенциалом предприятия. Исследованы существующие подходы ученых к роли и места анализа материальных ресурсов. Рассмотрены организационные аспекты анализа производственных запасов хозяйствующих субъектов. Автором определены проблемы, возникающие в процессе управления материальными ресурсами и обосновано перспективы их решения.

Ключевые слова: ресурсы, производственные запасы, анализ, ресурсный потенциал предприятия, управление.

Dovha T.A.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THE ROLE AND PLACE OF ANALYSIS OF PRODUCTION SUPPLIES IN THE MANAGEMENT OF RESOURCE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Summary

The article discovers the significance of the analysis of availability and efficiency of production supplies for the management of resource potential of the enterprise. Research suggests views of some scientists on the role and place of analyses of material resources. The organizational aspects of the analysis of production supplies in the enterprise have been investigated. The author identified the main problems which appear in the management of material resources and represent the perspectives on solving these problems.

Keywords: resources, production supplies, analysis, resource potential of the enterprise, management.

УДК 339.13

УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА БЮДЖЕТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ КОНТРОЛІНГУ

Дудник В.В.

Національна металургійна академія України

В роботі запропоновано підхід щодо удосконалення системи управління процесами закупівель на основі використання методології контролінгу, що надає можливість здійснювати координацію підрозділів підприємства та оптимізацію витрат з урахуванням ризиків. Використано комплексний критерій оптимізації вибору постачальника, який враховує співвідношення витрат і ризиків в системі закупівель.

Ключові слова: контролінг, система показників, комплексний критерій, управління закупівлями, алгоритм вибору постачальника.

Постановка проблеми. Система управління закупівлями бюджетного підприємства пов'язана як з ринками постачання, так і з кінцевим сервісом для клієнта підприємства, впливаючи на якість, термін поставки і вартість готової продукції. Оскільки ціна на ресурси постійно зростає, то за рахунок включення в ланцюжок поставок нових ланок, швидких змін як на ринках збуту, так і на ринках постачання, витрати, пов'язані із закупівлями можуть становити більше 50% в складі кінцевої собівартості підприємств. Ці обставини підвищують значимість організації системи управління процесами поставок і закупівель.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз досліджень і публікацій показав, що більшість робіт, присвячених аналізу закупівельної діяльності підприємства, або роблять акцент на окремих показниках, або приділяють увагу лише проблемам управління запасами, та не надають конкретних рекомендацій з аналізу, побудови та вдосконалення системи управління закупівлями. Не в повній мірі розроблено і інструментарій для оцінки процесів закупівлі, обґрунтування вибору постачальника в умовах нестабільної потреби в ресурсах [1, 2, 3, 4, 8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Необхідність комплексного підходу до вдосконалення системи управління процесами закупівель потребує вирішення проблеми використання концепцій, що дозволяють поєднати методи і моделі оперативного управління процесами закупівель. Саме тому актуальності набуває застосування методології контролінгу, що дозволяє координувати роботу різних підрозділів підприємства в процесі закупівлі, та сприяє інформаційній прозорості системи управління закупівлями.

Таким чином, необхідність подальшого наукового опрацювання і велике практичне значення вдосконалення системи управління процесами закупівель визначає актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Метою роботи є розробка методів управління закупівлями, що забезпечують зниження витрат підприємства на закупівлі при заданих параметрах термінів і якості закуповуваних товарно-матеріальних цінностей. Для реалізації поставленої мети в необхідно розробити інструменти контролінгу закупівель, підходу до вдосконалення системи управління процесами закупівель на основі методології контролінгу; систематизувати показників для оцінки процесу закупівлі за такими характеристиками: продуктивність, якість, економічність, терміни; розрити комплексний критерій оптимізації вибору постачальника, що враховує співвідношення витрат і ризиків у системі закупівель; розробити модель вибору постачальника, що дозволяє оптимізувати співвідношення витрат і ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління закупівлями включає в себе підсистему вхідного аналізу закупівель; планування закупівель; вибору та роботи з постачальником; управління договорами на закупівлю; обліку і контролю вхідних потоків предметів закупівель; аналізу та оперативного регулювання; мотивації, повноважень і відповідальності співробітників, що займаються закупівлями. Аналіз систем управління закупівлями дозволив виявити наступні основні проблеми: відсутність централізованого планування і контролю над процесами децентралізованих закупівель; недостатня розробленість системи показників для оцінки процесів закупівлі; інформація про ефективність роботи закупівельних підрозділів,