МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Менеджмент міжнародніх закупівель на ПрАТ «Дніпроспецсталь» у період воєнного часу»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0732-ммб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Палагіна К.В.
Керівник: зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.держ.упр., проф.Бікулов Д.Т.
Рецензент:проф.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор ек.наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Палагіна Катерина Віталіївна

1. Тема роботи «Менеджмент міжнародніх закупівель на ПрАТ «Дніпроспецсталь» у період воєнного часу»

керівник роботи: Бікулов Д.Т., зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.держ.упр. проф.

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1775-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 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 АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ СИРОВИНИ

2. ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАЕУПІВЕЛЬ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

5 таблиць

7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ К.В. Палагіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: «Менеджмент міжнародних закупівель на ПрАТ «Дніпроспецсталь» у період воєнного часу», 47 стор., 2 розділи.

Актуальність тематики управління міжнародними закупівлями на промисловому підприємстві в період воєнного часу не викликає сумніву, з огляду на проблеми із ціноутворенням продукції, логістикою закупівель, складів, підвищенням ризиків та зміною постачальників.

В роботі описана техніка та методологія іноземних закупівель в процесі тендерів та децентралізовано, аналіз ринків сировини для металургійного підприємства, імпортозаміщення та зміна партнера.

Мета роботи – розробка пропозицій для удосконалення системи імпортних закупівель металургійної сировини ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- описати загальний традиційний підхід у закупівлях металургійної сировини;
- визначити основні проблеми закупівель металургійної сировини у період воєнного часу;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення процесу імпортних закупівель на ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Об’єкт – закупівельна діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Предмет – процеси та процедури закупівлі імпортної сировини ПрАТ «Дніпроспецсталь».

УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ, МІЖНАРОДНІ ПАРТНЕРИ, МИТО, РИНОК, ПІДПРИЄМСТВО, СКЛАД, ЗАПАСИ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Management of international procurement at PrJSC "Dniprospetsstal" during wartime", 47 pages, 2 chapters.

The relevance of the topic of managing international procurement at an industrial enterprise during wartime is beyond doubt, given the problems with product pricing, procurement logistics, warehouses, increased risks and changing suppliers.

The work describes the technique and methodology of foreign procurement in the tender process and decentralized, analysis of raw material markets for a metallurgical enterprise, import substitution and change of partner.

The purpose of the work is to develop proposals for improving the system of imported purchases of metallurgical raw materials at PrJSC "Dniprospetsstal".

To achieve the goal, it is necessary to perform the following tasks:

- describe the general traditional approach to the procurement of metallurgical raw materials;
- identify the main problems of the procurement of metallurgical raw materials during wartime;
- formulate proposals for improving the import procurement process at PrJSC "Dniprospetsstal".

Object - procurement activities of PrJSC "Dniprospetsstal".

Subject - processes and procedures for purchasing imported raw materials of PrJSC "Dniprospetsstal".

PROCUREMENT MANAGEMENT, INTERNATIONAL PARTNERS, CUSTOMS, MARKET, ENTERPRISE, WAREHOUSE, STOCKS.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..8
РОЗДІЛ 1 ПОНЯТТЯ ПРО МІЖНАРОДНІ ЗАКУПІВЛІ ……..11
1.1. Основи управління корпоративними закупівлями…….11
1.2. Закупівлі на металургійному підприємстві…….……18
1.3. Методи та практика закупівель……..22
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ НА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»……..28
2.1. Технологія та зміст закупівель сировини ПрАТ «Дніпроспецсталь»..28
2.2. Аналіз альтернативних ринків сировини для підприємства……..32
2.3. Напрямки розширення джерел ресурсів ……38
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…….……42

ВСТУП

В умовах глобалізації світової економіки та високого рівня конкуренції на міжнародних ринках ефективне управління міжнародними закупівлями є одним із ключових факторів стабільного функціонування промислових підприємств. Для металургійної галузі система закупівель має особливе значення, оскільки виробництво безпосередньо залежить від стабільного забезпечення сировиною, матеріалами, феросплавами, графітовими електродами, вогнетривами та іншими компонентами виробничого процесу.

Після початку повномасштабної війни в Україні система міжнародних закупівель промислових підприємств зазнала суттєвих змін. Руйнування логістичної інфраструктури, блокування морських портів, зміна транспортних маршрутів, коливання валютних курсів, зростання страхових та логістичних витрат, санкційні обмеження та ризики безпеки значно ускладнили процес постачання сировини для підприємств металургійної галузі.

Особливо актуальними ці проблеми є для ПрАТ «Дніпроспецсталь» - одного з найбільших українських виробників спеціальних сталей, діяльність якого пов’язана із використанням широкого спектра імпортної металургійної сировини. В умовах воєнного часу підприємство змушене адаптувати систему закупівель до нових економічних та логістичних умов, здійснювати пошук альтернативних постачальників, змінювати маршрути доставки та формувати нові механізми управління ризиками.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності дослідження сучасних механізмів управління міжнародними закупівлями на металургійному підприємстві в умовах воєнного часу, визначення проблемних аспектів закупівельної діяльності та формування пропозицій щодо вдосконалення системи імпортних закупівель ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Проблематика міжнародних закупівель, логістики та управління ланцюгами постачання досліджувалася багатьма українськими та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії управління

закупівлями та supply chain management зробили М. Портер, Д. Вотерс, М. Крістофер, П. Друкер, Р. Монджка, Дж. Шапіро. Питання міжнародної логістики, управління ризиками постачання та стратегічних закупівель розглядалися у працях Д. Бауерсокса, Д. Клосса, Г. Стока та інших дослідників.

Серед українських науковців питання організації закупівельної діяльності, логістики та міжнародної економічної взаємодії досліджували Є. Крикавський, Н. Чухрай, Л. Балабанова, О. Сумець, В. Дикань та інші. У наукових працях особлива увага приділяється питанням оптимізації логістичних процесів, диверсифікації постачання, мінімізації ризиків та адаптації систем закупівель до кризових умов функціонування економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій для удосконалення системи імпортних закупівель металургійної сировини ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- описати загальний традиційний підхід у закупівлях металургійної сировини;
- визначити основні проблеми закупівель металургійної сировини у період воєнного часу;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення процесу імпортних закупівель на ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Об’єктом дослідження є закупівельна діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Предметом дослідження є процеси та процедури закупівлі імпортної сировини ПрАТ «Дніпроспецсталь».

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед яких методи аналізу та синтезу, системного аналізу, порівняння, логістичного аналізу, економічного узагальнення, табличного та графічного моделювання.

Практичне значення роботи полягає у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародних закупівель металургійної сировини в

умовах воєнного часу, диверсифікації постачання, оптимізації логістичних маршрутів та мінімізації закупівельних ризиків. Запропоновані підходи можуть бути використані у діяльності металургійних підприємств при організації міжнародних закупівель та формуванні нових механізмів управління ланцюгами постачання в кризових умовах.

РОЗДІЛ 1
ПОНЯТТЯ ПРО МІЖНАРОДНІ ЗАКУПІВЛІ

1.1.Основи управління корпоративними закупівлями

В сучасних умовах розвитку світової економіки корпоративні закупівлі є одним із ключових елементів системи управління підприємством. Для промислових підприємств ефективна організація закупівель безпосередньо впливає на стабільність виробництва, собівартість продукції, конкурентоспроможність та фінансові результати діяльності. Особливого значення система закупівель набуває для металургійних підприємств, діяльність яких характеризується високою залежністю від постачання сировини, матеріалів, енергоносіїв та комплектуючих.

Корпоративні закупівлі являють собою систему організаційних, економічних та логістичних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами відповідної якості, у необхідному обсязі, у визначені строки та за економічно обґрунтованою ціною.

У сучасному менеджменті закупівельна діяльність розглядається не лише як технічна функція забезпечення підприємства ресурсами, а як стратегічний напрямок управління, який формує значну частину витрат підприємства та впливає на його ринкові позиції. На багатьох промислових підприємствах частка закупівель у структурі собівартості продукції може перевищувати 50–70%, що робить систему закупівель одним із головних факторів економічної ефективності.

Основними завданнями корпоративних закупівель є:

- забезпечення безперервності виробничого процесу;
- мінімізація витрат на закупівлю;
- контроль якості сировини;

- оптимізація логістичних процесів;
- управління запасами;
- мінімізація ризиків постачання;
- формування стабільних партнерських відносин із постачальниками;
- забезпечення гнучкості системи постачання.

У сучасній практиці система корпоративних закупівель базується на принципах supply chain management (управління ланцюгами постачання). Даний підхід передбачає інтеграцію закупівельної діяльності із:

- логістикою;
- управлінням запасами;
- виробничим плануванням;
- фінансовим менеджментом;
- системою контролю якості;
- управлінням ризиками.

Для великих промислових підприємств закупівельна діяльність має багаторівневий характер та включає:

- стратегічні закупівлі;
- оперативні закупівлі;
- міжнародні закупівлі;
- тендерні процедури;
- контрактний менеджмент;
- логістичне забезпечення;
- митне оформлення;
- контроль постачання.

Особливе значення для металургійної галузі мають міжнародні закупівлі. Це пов’язано з тим, що значна частина металургійної сировини, феросплавів, вогнетривких матеріалів, графітових електродів та спеціалізованих компонентів закуповується на зовнішніх ринках.

Міжнародні закупівлі характеризуються підвищеним рівнем складності через:

- валютні ризики;
- митне регулювання;
- транспортні витрати;
- залежність від міжнародної логістики;
- політичні ризики;
- санкційні обмеження;
- тривалі строки поставок;
- ризики зміни цін на світових ринках.

В умовах воєнного часу значення системи міжнародних закупівель для українських підприємств суттєво зросло. Після 2022 року підприємства зіткнулися з:

- блокуванням морських портів;
- зміною транспортних маршрутів;
- дефіцитом окремих видів сировини;
- необхідністю термінової зміни постачальників;
- зростанням логістичних витрат;
- збільшенням строків доставки;
- ризиками втрати вантажів.

У зв’язку з цим сучасна система корпоративних закупівель повинна бути максимально адаптивною та гнучкою.

Основними елементами системи управління корпоративними закупівлями є:

1. Планування закупівель.
2. Аналіз ринку постачальників.
3. Формування закупівельної стратегії.
4. Проведення тендерів.
5. Вибір постачальників.
6. Контрактний супровід.

7. Організація логістики.

8. Контроль якості поставок.

9. Управління запасами.

10. Аналіз ефективності закупівель.

Планування закупівель є одним із ключових етапів управління закупівельною діяльністю. Воно передбачає визначення:

- потреб підприємства;
- обсягів закупівель;
- строків постачання;
- джерел закупівель;
- фінансових можливостей підприємства.

Для металургійних підприємств важливим фактором є стабільність постачання критичної сировини. Саме тому великі компанії часто формують:

- стратегічні запаси;
- резервні контракти;
- альтернативні канали постачання;
- багаторівневу систему постачальників.

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові системи управління закупівлями. Використання ERP-систем та автоматизованих платформ дозволяє:

- контролювати рух матеріалів;
- аналізувати витрати;
- прогнозувати потреби;
- автоматизувати тендерні процедури;
- оцінювати ефективність постачальників.

Для великих підприємств важливим напрямком є централізація закупівель.

Централізована модель дозволяє:

- зменшити витрати;
- підвищити контроль;

- стандартизувати процедури;
- покращити переговорні позиції з постачальниками.

Водночас у кризових умовах підприємства часто переходять до частково децентралізованої моделі закупівель, що дозволяє швидше реагувати на зміну ринкової ситуації та забезпечувати оперативність прийняття рішень.

Одним із ключових аспектів корпоративних закупівель є управління ризиками. Закупівельні ризики можуть бути:

- логістичними;
- валютними;
- політичними;
- митними;
- фінансовими;
- репутаційними;
- ризиками якості продукції.

Для мінімізації ризиків підприємства використовують:

- диверсифікацію постачальників;
- довгострокові контракти;
- страхування вантажів;
- валютне хеджування;
- створення резервних запасів;
- багатоканальну логістику.

В сучасних умовах важливим напрямком розвитку корпоративних закупівель є ESG-підхід та концепція сталого розвитку. Великі міжнародні компанії дедалі частіше враховують:

- екологічність виробництва;
- соціальну відповідальність постачальників;
- прозорість ланцюгів постачання;
- дотримання міжнародних стандартів.

Для українських підприємств інтеграція до міжнародних ринків також потребує адаптації закупівельних процесів до міжнародних стандартів управління та контролю.

Таким чином, система корпоративних закупівель є складною багатофункціональною системою управління матеріальними потоками підприємства. В умовах глобалізації та воєнних ризиків ефективність міжнародних закупівель стає одним із ключових факторів стабільності функціонування металургійних підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.2. Закупівлі на металургійному підприємстві

Закупівельна діяльність металургійного підприємства є одним із ключових елементів забезпечення стабільності виробництва та конкурентоспроможності продукції. Для підприємств електрометалургійного типу, які виробляють леговані та спеціальні сталі із використанням електропечей, система закупівель має особливо складний характер через значну кількість видів сировини, високу залежність від імпортних поставок та жорсткі вимоги до якості матеріалів.

Виробництво легованої сталі передбачає використання складної багатокомпонентної сировинної бази. На відміну від традиційної металургії повного циклу, електрометалургійні підприємства значною мірою орієнтуються на:

- металобрухт;
- феросплави;
- легуючі матеріали;
- графітові електроди;
- вогнетривкі матеріали;
- енергоносії;
- допоміжні матеріали.

Особливістю виробництва легованих сталей є необхідність точного дотримання хімічного складу металу. Саме тому система закупівель повинна забезпечувати належний вміст балансуючих елементів:

- стабільну якість сировини;
- прогнозованість поставок;
- контроль домішок;
- сертифікацію матеріалів;
- простежуваність походження продукції.

Для металургійних підприємств із електропечами основним видом сировини є металобрухт. Його частка у структурі матеріальних витрат може становити понад 40–60% залежно від типу продукції та технології виробництва.

Металобрухт використовується як основна шихта для виплавки сталі в електродугових печах. До нього висуваються жорсткі вимоги щодо:

- вмісту домішок;
- рівня забруднення;
- радіаційного контролю;
- хімічного складу;
- габаритів та підготовки брухту.

В умовах воєнного часу закупівлі металобрухту в Україні суттєво ускладнилися через:

- скорочення внутрішнього ринку;
- проблеми логістики;
- зміни експортної політики;
- дефіцит окремих видів брухту;
- зростання конкуренції між металургійними підприємствами.

Другим важливим елементом структури закупівель є феросплави. Для виробництва легованих сталей використовуються:

- ферохром;
- феронікель;

- феромарганець;
- феросиліцій;
- феромолібден;
- феровanадій;
- феротитан;
- феровольфрам.

Саме феросплави формують необхідні властивості легованої сталі:

- жароміцність;
- корозійну стійкість;
- твердість;
- зносостійкість;
- пластичність.

Значна частина феросплавів закуповується на міжнародних ринках, оскільки окремі види легуючих компонентів або не виробляються в Україні, або їх виробництво є недостатнім для потреб промисловості.

Особливе значення для електрометалургії мають графітові електроди. Електроди використовуються у електродугових печах для створення електричної дуги та плавлення металу.

Закупівля графітових електродів має стратегічне значення через:

- обмежену кількість виробників;
- високу вартість;
- складну міжнародну логістику;
- залежність від імпортних поставок.

Основними світовими виробниками графітових електродів є компанії з Китаю, Індії, Японії, Європейського Союзу.

У період воєнного часу закупівлі графітових електродів стали значно складнішими через:

- подорожчання логістики;
- дефіцит контейнерних перевезень;
- валютні ризики;

- збільшення строків постачання.

Важливим напрямком закупівель є вогнетривкі матеріали, які використовуються для футерування печей та металургійного обладнання. До них належать:

- магнезитові матеріали;
- доломітові матеріали;
- шамотні вироби;
- спеціальні вогнетривкі суміші.

Якість вогнетривів безпосередньо впливає на:

- ресурс роботи печей;
- стабільність технологічного процесу;
- витрати енергії;
- аварійність обладнання.

Окрему групу закупівель становлять енергоносії. Для електрометалургійного підприємства електроенергія є одним із головних факторів собівартості продукції. Частка витрат на електроенергію може сягати 20 - 40% залежно від типу сталі та режиму виробництва.

У сучасних умовах підприємства змушені:

- планувати графіки споживання;
- укладати спеціальні контракти;
- використовувати нічні тарифи;
- впроваджувати системи енергозбереження;
- розглядати альтернативні джерела енергії.

Структура закупівель металургійного підприємства також включає:

- газ;
- кисень;
- технічні гази;
- мастильні матеріали;
- запасні частини;
- промислову хімію;

- допоміжні матеріали.

Для підприємств, що виробляють леговані сталі, характерною є висока залежність від міжнародних закупівель. Причинами цього є:

- вузька спеціалізація ринку;
- обмежена кількість постачальників;
- висока якість імпортної сировини;
- необхідність сертифікації матеріалів;
- вимоги міжнародних стандартів.

Система закупівель на металургійному підприємстві зазвичай має багаторівневу структуру. До неї входять:

1. Відділ стратегічних закупівель.
2. Відділ міжнародної логістики.
3. Тендерний відділ.
4. Складське господарство.
5. Служба контролю якості.
6. Виробничі підрозділи.
7. Фінансовий департамент.
8. Юридичний супровід контрактів.

Одним із ключових аспектів закупівельної діяльності є тендерна система. Для великих закупівель підприємства часто використовують:

- міжнародні тендери;
- запити комерційних пропозицій;
- рамкові контракти;
- довгострокові угоди;
- біржові механізми закупівель.

У період воєнного часу підприємства часто переходять до більш гнучкої моделі закупівель, яка передбачає:

- оперативний пошук нових постачальників;
- диверсифікацію поставок;
- скорочення залежності від окремих країн;

- створення резервних запасів;
- розвиток альтернативної логістики.

Для металургійного підприємства критично важливим є баланс між:

- ціною сировини;
- якістю;
- стабільністю постачання;
- логістичними витратами;
- рівнем ризиків.

Саме тому сучасна система закупівель поступово трансформується із суто функціонального механізму забезпечення ресурсами у стратегічну систему управління ризиками та конкурентоспроможністю підприємства.

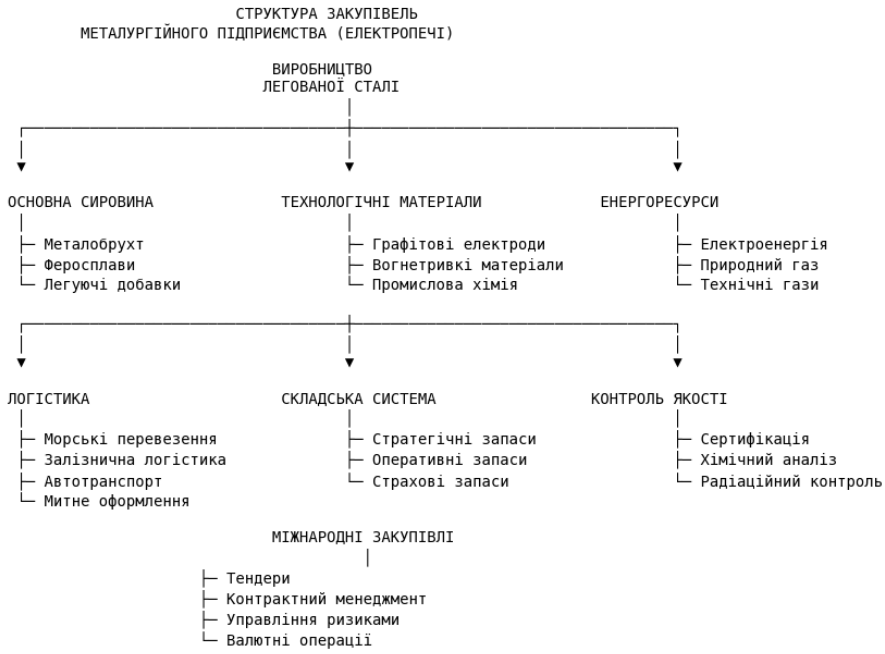


Рис.1.1. Структура організації закупівель металургійного підприємства

Таким чином, закупівельна діяльність на металургійному підприємстві із електропечами є складною багаторівневою системою управління матеріальними потоками, що включає міжнародні закупівлі металобрухту, феросплавів, графітових електродів, вогнетривких матеріалів та енергоносіїв. В умовах воєнного часу ефективність системи закупівель стає одним із

ключових факторів стабільності функціонування підприємства та забезпечення безперервності виробничого процесу.

Для кожного підприємства існує своя методологія закупівель, яка визначається власником та політикою в сфері якості, галузевою специфікою тощо.

1.3.Методи та практика закупівель на підприємстві

В сучасних умовах функціонування промислових підприємств система закупівель є складним багаторівневим механізмом, який охоплює організаційні, логістичні, фінансові та управлінські процеси. Для металургійних підприємств ефективність закупівельної діяльності безпосередньо впливає на стабільність виробництва, собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

У практиці корпоративного управління найбільш поширеними є два основні підходи до організації закупівель:

- централізований;
- децентралізований.

Централізована система закупівель передбачає концентрацію основних закупівельних функцій у межах єдиного структурного підрозділу підприємства або корпоративного центру.

У такій моделі:

- закупівлі координуються центральним офісом;
- формуються єдині стандарти;
- проводиться централізований контроль;
- здійснюється консолідація потреб підприємства;
- формуються загальні тендерні процедури.

Для великих металургійних підприємств централізований підхід дозволяє:

- зменшити закупівельні витрати;

- отримати кращі цінові умови;
- стандартизувати продукцію;
- посилити контроль за закупівлями;
- мінімізувати корупційні ризики;
- підвищити ефективність переговорів із постачальниками.

Особливо ефективним централізований підхід є при закупівлі:

- металобрухту;
- феросплавів;
- графітових електродів;
- вогнетривких матеріалів;
- енергоносіїв;
- дорогого імпортного обладнання.

Водночас централізована система має певні недоліки:

- складність оперативного реагування;
- значний рівень бюрократизації;
- повільність погоджень;
- перевантаження центрального офісу;
- меншу гнучкість у кризових умовах.

У період воєнного часу багато підприємств зіткнулися із ситуацією, коли надмірно централізована система закупівель не дозволяла швидко реагувати на:

- зміну логістики;
- дефіцит сировини;
- форс-мажорні обставини;
- зміну постачальників;
- термінові виробничі потреби.

Децентралізована система закупівель передбачає передачу частини закупівельних функцій окремим структурним підрозділам або виробничим майданчикам підприємства.

У такій системі:

- підрозділи самостійно здійснюють закупівлі;
- рішення приймаються оперативніше;
- спрощується взаємодія із локальними постачальниками;
- зростає гнучкість системи.

Для підприємств у кризових умовах децентралізація дозволяє:

- швидше змінювати постачальників;
- оперативно реагувати на дефіцит;
- використовувати локальні ринки;
- мінімізувати затримки у постачанні.

Недоліками децентралізованої системи є:

- складність контролю;
- ризик дублювання закупівель;
- втрата ефекту масштабу;
- можливе зростання цін;
- неоднорідність стандартів закупівель.

У сучасній практиці металургійних підприємств найбільш поширеною є комбінована модель, коли:

- стратегічні закупівлі централізуються;
- оперативні закупівлі частково децентралізуються.

Наприклад:

- феросплави та графітові електроди закуповуються централізовано;
- допоміжні матеріали та окремі запасні частини — локально.

Одним із головних механізмів корпоративних закупівель є тендерна система. Тендер дозволяє підприємству:

- отримати конкурентні цінові пропозиції;
- забезпечити прозорість закупівель;
- мінімізувати ризики;
- оцінити альтернативних постачальників;
- покращити якість постачання.

Для організації тендерів на підприємствах створюються тендерні комітети або закупівельні комісії. До складу тендерного комітету зазвичай входять:

- представники закупівельного відділу;
- фінансовий департамент;
- виробничі служби;
- логістичний підрозділ;
- юридичний відділ;
- служба безпеки;
- технічні спеціалісти.

Основними функціями тендерного комітету є:

- формування тендерних вимог;
- підготовка документації;
- аналіз комерційних пропозицій;
- оцінка ризиків;
- перевірка постачальників;
- ухвалення рішення щодо переможця.

При виборі постачальників зазвичай враховуються такі критерії:

1. Ціна продукції.
2. Якість сировини.
3. Наявність сертифікації.
4. Стабільність постачання.
5. Репутація постачальника.
6. Логістичні можливості.
7. Умови оплати.
8. Термін поставки.
9. Валютні ризики.
10. Країна походження продукції.

У воєнний період критерії безпеки та логістичної стабільності стали одними з ключових факторів оцінки постачальників.

Для металургійних підприємств імпортні закупівлі мають стратегічне значення через залежність від зовнішніх ринків сировини.

Особливості імпортних закупівель включають:

- валютні розрахунки;
- митне оформлення;
- міжнародну логістику;
- страхування вантажів;
- сертифікацію продукції;
- санкційні обмеження;
- зовнішньоторговельне регулювання.

У структурі імпортних закупівель металургійного підприємства найбільш критичними є:

- графітові електроди;
- легуючі компоненти;
- феросплави;
- вогнетривкі матеріали;
- спеціалізоване обладнання.

Проблематика імпортних закупівель у воєнний час значно посилилася через:

- блокування морських портів;
- обмеження транзиту;
- зростання вартості перевезень;
- дефіцит контейнерних перевезень;
- збільшення строків доставки;
- валютні коливання;
- ризики пошкодження вантажів.

На металургійному підприємстві існує категорія критичних закупівельних позицій - ресурсів, відсутність яких може призвести до:

- зупинки виробництва;
- аварійних ситуацій;

- зриву контрактів;
- значних фінансових втрат.

До критичних позицій зазвичай належать:

- графітові електроди;
- ферохром;
- феронікель;
- вогнетриви;
- електроенергія;
- запасні частини для печей;
- трансформаторне обладнання.

Для управління критичними закупівлями підприємства застосовують:

- довгострокові контракти;
- резервні запаси;
- диверсифікацію постачальників;
- альтернативні маршрути доставки;
- страхові механізми;
- багатоканальні закупівлі.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває цифровізація закупівель. ERP-системи та електронні платформи дозволяють:

- контролювати запаси;
- прогнозувати потреби;
- аналізувати ризики;
- автоматизувати тендери;
- підвищувати прозорість процесів.

Таким чином, система закупівель на металургійному підприємстві є складною багаторівневою системою управління ресурсами та ризиками. В умовах воєнного часу підприємства змушені адаптувати закупівельну політику до нових логістичних та економічних викликів, поєднуючи централізовані та децентралізовані підходи, посилюючи контроль критичних закупівель та диверсифікуючи міжнародні канали постачання.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ НА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1. Технологія та зміст закупівель сировини ПрАТ «Дніпроспецсталь»

ПрАТ «Дніпроспецсталь» є одним із найбільших підприємств спеціальної металургії України та провідним виробником легованих, нержавіючих, інструментальних і спеціальних марок сталі. Підприємство розташоване у місті Запоріжжя та історично спеціалізується на виробництві високоякісної металопродукції для машинобудування, енергетики, оборонної промисловості, авіаційної галузі, хімічної промисловості та інших секторів економіки.

Підприємство має повний цикл електрометалургійного виробництва, який базується на використанні електродугових печей та сучасних технологій позапічної обробки металу. Основною особливістю ПрАТ «Дніпроспецсталь» є орієнтація на виробництво складних марок спеціальних сталей із високою доданою вартістю.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» є підприємством електрометалургійного типу. Основу виробничого комплексу складають:

- електросталеплавильне виробництво;
- прокатне виробництво;
- ковальсько-пресове виробництво;
- термічна обробка металу;
- допоміжні виробничі підрозділи;
- енергетична інфраструктура;
- складське господарство;
- логістичний комплекс.

Підприємство здійснює виробництво та реалізацію:

- нержавіючих сталей;
- інструментальних сталей;
- конструкційних легованих сталей;
- жароміцних сталей;
- підшипникових сталей;
- спеціальних сплавів.

Продукція підприємства використовується у:

- машинобудуванні;
- енергетиці;
- авіабудуванні;
- оборонній промисловості;
- нафтогазовому секторі;
- виробництві інструменту;
- транспортному машинобудуванні.

Основним виробничим етапом є виплавка сталі в електродугових печах. Для виробництва спеціальних марок сталі підприємство використовує:

- металобрухт;
- легуючі матеріали;
- феросплави;
- графітові електроди;
- технічні гази;
- вогнетривкі матеріали.

Технологічний процес включає:

1. Підготовку шихти.
2. Завантаження електропечей.
3. Виплавку сталі.
4. Позапічну обробку металу.
5. Вакуумування.
6. Безперервне або зливкове лиття.
7. Прокат та кування.

8. Термічну обробку.

9. Контроль якості готової продукції.

Особливістю виробництва легованої сталі є високий рівень енергоємності та значна залежність від стабільності поставок сировини. Саме тому система закупівель на підприємстві має стратегічне значення.

Основною сировиною для виробництва сталі є металобрухт. Його частка у структурі закупівель займає найбільший обсяг. Для виробництва спеціальних сталей використовуються окремі види високоякісного брухту із контрольованим хімічним складом.

Другою важливою категорією закупівель є феросплави:

- ферохром;
- феронікель;
- феромарганець;
- феросиліцій;
- феромолібден;
- феровanадій;
- феротитан.

Для електродугового виробництва критично важливими є графітові електроди, які переважно закуповуються на міжнародному ринку.

Також значну частину закупівель становлять:

- вогнетривкі матеріали;
- технічні гази;
- природний газ;
- електроенергія;
- запасні частини;
- промислова хімія;
- мастильні матеріали.

Закупівельна діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь» має переважно міжнародний характер, оскільки значна частина критичної сировини закуповується за кордоном.

Основними особливостями міжнародних закупівель підприємства є:

- залежність від світових цін на металургійну сировину;
- валютні ризики;
- складна логістика;
- тривалі строки поставок;
- необхідність сертифікації;
- високі вимоги до якості матеріалів.

У довоєнний період значна частина логістики здійснювалася через морські порти України. Після початку повномасштабної війни підприємство було змушене:

- змінити логістичні маршрути;
- переорієнтувати поставки на європейські порти;
- активніше використовувати залізничну логістику;
- шукати альтернативних постачальників;
- збільшувати резервні запаси сировини.

До початку повномасштабної війни ПрАТ «Дніпроспецсталь» залишалося одним із найбільших виробників спеціальних сталей в Україні. Підприємство мало значні виробничі потужності та орієнтувалося як на внутрішній ринок, так і на експорт продукції.

У структурі виробництва переважали:

- прокат із легованих сталей;
- нержавіючий прокат;
- ковані заготовки;
- спеціальні марки сталі для машинобудування.

Після 2022 року виробничі показники підприємства суттєво скоротилися через:

- проблеми енергозабезпечення;
- скорочення ринків збуту;
- логістичні обмеження;
- нестачу сировини;

- воєнні ризики.

Водночас підприємство зберегло виробничий потенціал та продовжує адаптувати систему закупівель до нових умов.

Закупівлі сировини займають основну частину витрат підприємства. Найбільший вплив на собівартість продукції мають:

- вартість металобрухту;
- ціни на феросплави;
- тариф на електроенергію;
- логістичні витрати;
- валютний курс.

В умовах воєнного часу підприємство зіткнулося із:

- зростанням транспортних витрат;
- подорожчанням імпортної сировини;
- нестабільністю енергопостачання;
- збільшенням страхових витрат;
- необхідністю формування додаткових запасів.

Одним із ключових напрямків оптимізації закупівельної діяльності стало:

- розширення географії постачальників;
- диверсифікація закупівель;
- скорочення залежності від окремих ринків;
- активізація співпраці із європейськими партнерами;
- пошук альтернативної сировини.

На підприємстві функціонує багаторівнева система управління закупівлями, яка включає:

- відділ міжнародних закупівель;
- логістичний підрозділ;
- тендерний комітет;
- фінансовий департамент;
- службу контролю якості;

- складське господарство.

Закупівельна діяльність здійснюється із використанням:

- тендерних процедур;
- довгострокових контрактів;
- рамкових угод;
- системи контролю постачальників;
- механізмів оцінки ризиків.

Таблиця 2.1.- Основні показники виробничої та закупівельної діяльності підприємства.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Характеристика змін
Обсяг виробництва сталі, тис. т	близько 220	близько 110	близько 95	Скорочення виробництва через воєнні ризики та проблеми логістики
Частка експорту продукції, %	55–60	45	40	Зменшення через втрату частини зовнішніх ринків
Основний тип продукції	Леговані та нержавіючі сталі	Леговані сталі	Спеціальні марки сталі	Зміщення акценту на більш маржинальну продукцію
Основний вид сировини	Металобрухт	Металобрухт	Металобрухт	Збереження електрометалургійної моделі
Частка імпортної сировини, %	35	45	50	Зростання залежності від імпорту
Основні імпортні позиції	Феросплави, електроди	Феросплави, електроди	Феросплави, графітові електроди, вогнетриви	Розширення критичних імпортних закупівель
Середня частка витрат на електроенергію у собівартості, %	22	28	35	Зростання тарифного навантаження
Логістичні витрати, % у	8	15	18	Подорожчання міжнародної логістики

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Характеристика змін
структурі закупівель				
Основний вид логістики	Морські порти + залізниця	Залізниця + ЄС	Залізниця + європейські порти	Перебудова логістичних маршрутів
Кількість основних міжнародних постачальників	понад 40	близько 35	понад 45	Диверсифікація джерел закупівель
Основні регіони закупівель	ЄС, Азія, СНД	ЄС, Туреччина	ЄС, Туреччина, Азія	Відмова від частини традиційних ринків
Рівень завантаження виробничих потужностей, %	65–70	35–40	40–45	Часткове відновлення роботи
Основні ризики закупівель	Цінові коливання	Логістика, енергетика	Логістика, енергетика, валютні ризики	Зростання комплексних ризиків
Напрямки адаптації	Оптимізація витрат	Альтернативна логістика	Диверсифікація постачання	Перехід до гнучкої моделі закупівель

Таким чином, ПрАТ «Дніпроспецсталь» є складним електрометалургійним підприємством із високим рівнем залежності від міжнародних закупівель сировини. В умовах воєнного часу система закупівель підприємства зазнала суттєвої трансформації, що пов’язано із необхідністю адаптації до нових логістичних, енергетичних та економічних викликів. Ефективність закупівельної діяльності підприємства безпосередньо впливає на стабільність виробництва, конкурентоспроможність продукції та фінансову стійкість підприємства.

2.2. Аналіз альтернативних ринків сировини для підприємства

В умовах воєнного часу та трансформації міжнародної логістики питання диверсифікації джерел сировини для ПрАТ «Дніпроспецсталь» набуває стратегічного значення. До 2022 року значна частина металургійної сировини, феросплавів, графітових електродів та легуючих компонентів постачалася з Китаю, РФ та частково Білорусі. Після початку повномасштабної війни підприємство було змушене переорієнтовувати систему закупівель на альтернативні ринки.

Одним із найбільш перспективних напрямків є Казахстан, який має значні запаси хромових руд та потужне виробництво феросплавів. Казахстанські постачальники можуть забезпечувати ферохром, феросиліцій, феромарганець та окремі види металургійної сировини.

Перевагами казахстанського напрямку є відносна географічна близькість, наявність залізничної логістики та конкурентна ціна продукції. Водночас ризиками залишаються транзитна залежність та вплив російської інфраструктури на транспортні маршрути.

Важливим альтернативним ринком є Туреччина, яка виступає не лише виробником окремих видів металургійної продукції, а й великим торговельно-логістичним хабом. Через турецький ринок підприємство може:

- закуповувати феросплави;
- працювати з міжнародними трейдерами;
- використовувати складські хаби;
- диверсифікувати логістику через чорноморські та середземноморські порти.

Перспективним є також африканський напрямок, передусім Південна Африка, яка є одним із світових лідерів із видобутку:

- хрому;
- марганцю;
- феросплавів.

Перевагами співпраці із країнами Африки є значні ресурси сировини та незалежність від пострадянського ринку. Недоліками залишаються тривала морська логістика, висока вартість перевезень та залежність від роботи міжнародних портів.

Для закупівлі графітових електродів та окремих видів легуючих компонентів перспективними ринками є Індія, Японія, країни ЄС.

Індія поступово стає одним із ключових виробників графітових електродів та металургійних компонентів, пропонуючи конкурентні ціни та достатні виробничі потужності.

Європейський напрямок після 2022 року набув особливого значення. Співпраця з країнами ЄС дозволяє:

- зменшити логістичні ризики;
- спростити митні процедури;
- використовувати європейські складські та транспортні хаби;
- підвищити стабільність постачання.

Найбільш перспективними партнерами серед країн ЄС можуть бути Польща, Словаччина, Чехія, Німеччина, Італія. Саме через ці країни можуть формуватися нові логістичні маршрути постачання металургійної сировини та обладнання.

Для виробництва легованих сталей важливе значення мають також поставки нікелю та молібдену. Альтернативними ринками для цих компонентів можуть виступати Індонезія, Канада, Австралія, Бразилія.

Дані країни характеризуються стабільною сировинною базою та високою якістю продукції, однак мають вищу вартість логістики.

В сучасних умовах основним напрямком розвитку системи закупівель ПрАТ «Дніпроспецсталь» має стати стратегічна диверсифікація постачання, яка передбачає:

- відмову від критичної залежності від одного ринку;
- формування портфеля постачальників;
- розвиток багатоканальної логістики;

- створення страхових запасів;
- використання європейських логістичних хабів;
- пошук альтернативних джерел сировини.

Таким чином, найбільш перспективними альтернативними ринками сировини для ПрАТ «Дніпроспецсталь» є Казахстан, Туреччина, країни Європейського Союзу, Індія та держави Африки. Диверсифікація міжнародних закупівель дозволить підприємству знизити логістичні та політичні ризики, забезпечити стабільність виробництва та підвищити стійкість системи постачання в умовах воєнного часу.

2.3. Напрямки розширення джерел ресурсів

В умовах воєнного часу, нестабільності міжнародної логістики та високої залежності від імпортної сировини одним із ключових напрямків розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь» є розширення джерел ресурсного забезпечення. Для металургійного підприємства стабільність поставок сировини безпосередньо впливає на безперервність виробництва, виконання контрактів та конкурентоспроможність продукції.

Після 2022 року підприємства металургійної галузі зіткнулися із:

- дефіцитом окремих видів сировини;
- логістичними обмеженнями;
- зростанням цін;
- валютними ризиками;
- залежністю від окремих постачальників;
- обмеженням доступу до традиційних ринків.

У зв’язку з цим одним із стратегічних напрямків розвитку стає диверсифікація ресурсної бази та поступове імпортозаміщення критичних позицій. Імпортозаміщення передбачає часткову або повну заміну імпортної продукції товарами українського виробництва, європейських постачальників, альтернативних ринків.

Для ПрАТ «Дніпроспецсталь» найбільш перспективними напрямками імпортозаміщення можуть бути:

- окремі види вогнетривких матеріалів;
- допоміжна металургійна хімія;
- запасні частини;
- технологічне обладнання;
- логістичні та сервісні послуги.

Частина допоміжних матеріалів може закуповуватися на внутрішньому ринку України або через партнерство із європейськими виробниками. Важливим напрямком є також розвиток співпраці з українськими заготівельниками металобрухту. В умовах дефіциту сировини металобрухт стає стратегічним ресурсом для електрометалургії. Саме тому підприємству доцільно:

- розширювати мережу постачальників брухту;
- формувати довгострокові контракти;
- створювати регіональні майданчики накопичення;
- інвестувати у підготовку та сортування металобрухту.

Одним із найбільш перспективних напрямків забезпечення стабільності ресурсної бази є вертикальна інтеграція.

Вертикальна інтеграція передбачає:

- встановлення контролю над джерелами сировини;
- участь у логістичних ланцюгах;
- створення партнерств із постачальниками;
- інтеграцію суміжних виробництв.

Для металургійного підприємства вертикальна інтеграція дозволяє:

- зменшити залежність від ринку;
- стабілізувати ціни закупівель;
- контролювати якість сировини;
- мінімізувати ризики дефіциту;
- підвищити прогнозованість поставок.

У сучасних умовах найбільш перспективними напрямками вертикальної інтеграції для ПрАТ «Дніпроспецсталь» можуть бути:

- співпраця із заготівельниками металобрухту;
- створення власних майданчиків збору брухту;
- партнерство із феросплавними виробниками;
- інтеграція з логістичними операторами;
- розвиток складської інфраструктури в країнах ЄС.

Особливе значення має інтеграція із системою заготівлі металобрухту. Частина великих металургійних компаній вже використовує модель, коли:

- підприємство контролює мережу постачання брухту;
- створюються власні заготівельні підприємства;
- укладаються ексклюзивні договори;
- формується централізована система накопичення сировини.

Після блокування українських морських портів одним із ключових факторів стабільності закупівель стала логістика. Саме тому важливим напрямком розвитку є інтеграція із транспортними та складськими операторами.

Для підприємства доцільним є:

- створення складів у Польщі, Румунії або Словаччині;
- співпраця з європейськими логістичними хабами;
- використання мультимодальних перевезень;
- резервування залізничних потужностей;
- розвиток довгострокових контрактів із перевізниками.

Такі заходи дозволяють:

- скоротити ризики затримок;
- стабілізувати строки доставки;
- забезпечити резервні маршрути;
- зменшити залежність від окремих логістичних напрямків.

Для ПрАТ «Дніпроспецсталь» перспективним є розвиток довгострокових міжнародних партнерств із:

- постачальниками феросплавів;
- трейдерами металургійної сировини;
- виробниками графітових електродів;
- європейськими логістичними операторами.

В умовах високої волатильності ринку важливим є перехід від короткострокових закупівель до:

- рамкових контрактів;
- стратегічних угод;
- спільного планування поставок;
- партнерських моделей співпраці.

Одним із ключових напрямків розвитку системи закупівель є інтеграція до європейського ринку постачання. Це передбачає:

- адаптацію стандартів закупівель;
- використання європейських сертифікацій;
- інтеграцію у supply chain компаній ЄС;
- створення спільних логістичних платформ.

Для підприємства це дозволить:

- знизити залежність від азійських ринків;
- покращити якість поставок;
- підвищити стабільність логістики;
- розширити партнерську мережу.

Сучасним напрямком розвитку є цифровізація закупівельних процесів. Впровадження ERP-систем та електронних платформ дозволяє:

- прогнозувати потреби у сировині;
- контролювати залишки;
- автоматизувати тендери;
- оцінювати постачальників;
- аналізувати ризики;
- оптимізувати логістику.

Для підприємства це особливо важливо в умовах швидкої зміни ринкової ситуації та нестабільності поставок.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було досліджено особливості менеджменту міжнародних закупівель на ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного часу, проаналізовано специфіку закупівель металургійної сировини та визначено перспективні напрямки удосконалення системи ресурсного забезпечення підприємства.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи управління корпоративними закупівлями та міжнародною закупівельною діяльністю. Встановлено, що сучасна система закупівель є не лише функцією забезпечення підприємства ресурсами, а стратегічним елементом управління виробництвом, собівартістю продукції та конкурентоспроможністю підприємства.

Визначено, що для металургійних підприємств із електропечами система закупівель має особливе значення через високу залежність від:

- металобрухту;
- феросплавів;
- графітових електродів;
- вогнетривких матеріалів;
- енергоносіїв;
- міжнародної логістики.

У роботі встановлено, що найбільш поширеними моделями організації закупівель є централізований та децентралізований підходи. Для великих металургійних підприємств найбільш ефективною є комбінована модель, за якої стратегічні закупівлі централізуються, а оперативні — частково децентралізуються.

Проаналізовано роль тендерних процедур та тендерних комітетів у системі корпоративних закупівель. Встановлено, що в умовах воєнного часу особливого значення набувають критерії:

- стабільності постачання;

- логістичної надійності;
- диверсифікації постачальників;
- контролю ризиків;
- наявності альтернативних маршрутів доставки.

У другому розділі роботи досліджено діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь» як підприємства електрометалургійного типу, що спеціалізується на виробництві легованих та спеціальних сталей. Встановлено, що підприємство має складну багаторівневу систему закупівель, значна частина якої пов’язана із міжнародними поставками сировини.

Визначено, що після початку повномасштабної війни підприємство зіткнулося із:

- блокуванням традиційної логістики;
- дефіцитом окремих видів сировини;
- зростанням транспортних витрат;
- валютними ризиками;
- нестабільністю енергопостачання;
- необхідністю термінового пошуку альтернативних постачальників.

У роботі проаналізовано перспективні альтернативні ринки металургійної сировини. Встановлено, що найбільш перспективними напрямками диверсифікації закупівель є:

- Казахстан;
- Туреччина;
- країни Європейського Союзу;
- Індія;
- країни Африки.

Особливе значення для підприємства має розвиток співпраці з європейськими логістичними та торговельними хабами, що дозволяє:

- скоротити ризики постачання;
- забезпечити резервні маршрути;
- підвищити стабільність міжнародної логістики.

У роботі визначено, що одним із ключових напрямків розвитку закупівельної системи підприємства є імпортозаміщення та вертикальна інтеграція із джерелами сировини. Найбільш перспективними напрямками є:

- розвиток співпраці із заготівельниками металобрухту;
- формування власної мережі накопичення брухту;
- створення довгострокових партнерств із виробниками феросплавів;
- інтеграція із логістичними операторами;
- розвиток складської інфраструктури у країнах ЄС.

На основі проведеного дослідження запропоновано такі рекомендації:

- диверсифікувати міжнародні джерела постачання;
- зменшувати залежність від окремих ринків та постачальників;
- активізувати співпрацю із постачальниками з Казахстану, Туреччини та країн ЄС;
- формувати стратегічні запаси критичної сировини;
- розширювати співпрацю із українськими заготівельниками металобрухту;
- створити систему резервних логістичних маршрутів;
- використовувати європейські складські хаби;
- впроваджувати цифрові системи управління закупівлями;
- посилити систему управління ризиками;
- розвивати довгострокові контрактні відносини із постачальниками.

Також доцільним є:

- впровадження ERP-систем управління закупівлями;
- автоматизація тендерних процедур;
- створення системи моніторингу світових ринків сировини;
- розвиток внутрішньої аналітики логістичних ризиків.

Таким чином, ефективне управління міжнародними закупівлями в умовах воєнного часу є одним із ключових факторів забезпечення стабільності функціонування ПрАТ «Дніпроспецсталь». Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити стійкість системи постачання, мінімізувати ризики дефіциту критичної сировини, оптимізувати витрати та

забезпечити безперервність виробничого процесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text
2. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text
3. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
5. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
6. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. London : Pearson Education, 2016. 328 p.
7. Waters D. Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. London : Kogan Page, 2011. 384 p.
8. Monczka R., Handfield R., Giunipero L., Patterson J. Purchasing and Supply Chain Management. Boston : Cengage Learning, 2020. 864 p.
9. Bowersox D., Closs D., Cooper M. Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill, 2019. 720 p.
10. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Business, 2008. 576 p.
11. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
12. Чухрай Н. І. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2019. 244 с.
13. Балабанова Л. В. Логістичний менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 416 с.
14. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок : навч. посіб. Харків : ХНУВС, 2020. 281 с.

15. Dey P. K., Malesios C., De D. The impact of lean management practices and supply chain integration on quality management and firm performance. Benchmarking: An International Journal. 2021. Vol. 28(4). P. 1259–1284. DOI: https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2019-0428
16. Bag S., Gupta S., Kumar A. Industry 4.0 adoption and 10R advance manufacturing capabilities for sustainable development. International Journal of Production Economics. 2021. Vol. 231. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107844
17. Ali I., Nagalingam S., Gurd B. Building resilience in SMEs of perishable product supply chains in the context of the COVID-19 outbreak. International Journal of Logistics Management. 2021. Vol. 32(4). P. 1408–1436. DOI: https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2020-0156
18. Ivanov D. Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic: A Conceptual and Formal Generalisation of Four Major Adaptation Strategies. International Journal of Production Research. 2021. Vol. 59(12). P. 3535–3552. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852
19. Tang C. Perspectives in supply chain risk management. International Journal of Production Economics. 2006. Vol. 103(2). P. 451–488. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006
20. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Designing and Managing the Supply Chain. New York : McGraw-Hill, 2021. 544 p.
21. ПрАТ «Дніпроспецсталь». Офіційний сайт підприємства. URL: https://dss-ua.com
22. GMK Center. Аналітика металургійної галузі України. URL: https://gmk.center/ua
23. World Steel Association. Steel Statistical Yearbook 2024. URL: https://worldsteel.org
24. OECD Steel Committee. Steel Market Developments. URL: https://www.oecd.org/industry/steel

25. International Energy Agency. Energy Prices and Industrial Markets. URL: https://www.iea.org
26. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. URL: https://unctad.org/publications-search
27. Eurofer. European Steel in Figures 2024. URL: https://www.eurofer.eu
28. Metal Expert. Global Ferroalloys and Scrap Market Analytics. URL: https://metalexpert.com
29. Fastmarkets. Global Steel Raw Materials Analysis. URL: https://www.fastmarkets.com
30. Trading Economics. Nickel, Ferroalloys and Steel Prices Statistics. URL: https://tradingeconomics.com