

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління матеріальними ресурсами підприємства
(на матеріалах КП «Деражнянський міськводоканал»)»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Івасишен В.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., професор,
Синчак В.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: доктор економічних наук,
професор, ***Пила В. І.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

АНОТАЦІЯ

Івасишен В.Р. Управління матеріальними ресурсами підприємства (на матеріалах КП «Деражнянський міськводоканал») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.

Метою магістерської роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами комунального підприємства.

У роботі опрацьовано понятійний апарат дослідження: визначено поняття «матеріальні ресурси», «система управління матеріальними ресурсами» тощо.

Вітчизняна практика сучасний стан управління матеріальними ресурсами досліджено на прикладі комунального підприємства «Деражнянський міськводоканал». Характерними рисами організації системи управління матеріальними ресурсами підприємства є обмеженість функцій та методичного інструментарію; не розробляється стратегія управління матеріальними ресурсами; не проводяться заходи щодо оптимізації їх постачання; функції у сфері управління матеріальними ресурсами розділені між різними структурними підрозділами та посадовими особами, що призводить до їх дублювання та проблем із узгодженням.

Обґрунтована необхідність створення на підприємстві відділу матеріально-технічного забезпечення, визначено завдання та компетенції працівника відділу, подано організаційно-функціональну модель запропонованої посади; визначено витрати на функціонування такого відділу. Очікується, що додаткові витрати будуть компенсовані за рахунок впровадження заходів з ресурсозбереження (більш ефективного використання матеріальних ресурсів), що можуть бути реалізовані як за кошти підприємства та засновника, так і за рахунок залучення коштів під

гранти. Описано елементи впровадження контролінгу на підприємстві, який запропоновано здійснювати на оперативному та стратегічному рівнях.

Ключові слова: матеріальні ресурси, матеріально-технічне забезпечення ресурсозбереження, контролінг, систему управління.

ABSTRACT

Ivasyshen V.R. Management of material resources of the enterprise (on materials of KP "Derazhnyansky city water supply system") - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Master's work for obtaining the educational degree of master in specialty 073 - Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020.

The purpose of the master's work is to develop theoretical provisions and practical recommendations for improving the management of material resources of the utility. The conceptual apparatus of the research is worked out in the work: the concepts of “material resources”, “material resources management system” etc. are defined. Characteristic features of the organization of the management system of material resources of the enterprise are limited functions and methodical tools; the strategy of material resources management is not developed; no measures are taken to optimize their supply; functions in the field of material resources management are divided between different structural units and officials, which leads to their duplication and problems with coordination.

The necessity of creation of the department of material and technical support at the enterprise is substantiated, the tasks and competences of the employee of the department are defined, the organizational and functional model of the offered position is given; the costs of operating such a department are determined. The elements of controlling implementation at the enterprise are described, which is proposed to be carried out at the operational and strategic levels.

Key words: material resources, material and technical provision of resource saving, controlling, management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність управління матеріальними ресурсами, підприємства	8
1.2. Методичні аспекти визначення потреби в матеріальних ресурсах	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ КП «ДЕРАЖНЯНСЬКИЙ МІСЬКВОДОКАНАЛ»	21
2.1. Аналіз поточного управління матеріальними ресурсами на підприємстві.....	21
2.2. Оцінювання ефективності управління матеріальними ресурсами на підприємстві.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ	40
3.1. Формування системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами	40
3.2. Впровадження контролінгу в управління матеріальними ресурсами на підприємстві	49
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах діяльність комунальних підприємств України характеризується високою ресурсомісткістю виробництва та надання послуг. Визначальною особливістю є постійне зростання дефіциту ресурсів унаслідок їх обмеженості та зростання їх вартості. Як наслідок, підвищується рівень собівартості та зменшується чистий фінансовий потік, що створює значні ризики у функціонуванні підприємств та ускладнює процеси управління ними. У таких умовах виникає необхідність пошуку ефективного та гнучкого механізму управління матеріальними ресурсами підприємства, який створить передумови для забезпечення його сталого економічного розвитку.

Теоретико-методичні засади управління ресурсним забезпеченням підприємства висвітлені в дослідженнях Берсуцького А.Я., Біляєва Ю.А., Іванієнка В.В., Лоли Ю.Ю., Савицької О.М., Хобти В.М., Хохлова М.П. та інших. Наукові розробки вищезазначених авторів переважною мірою зосереджуються на методичних аспектах побудови окремих елементів підсистеми управління матеріальними ресурсами: методиках функціональної перебудови підсистеми управління ресурсами, планування потреби в них та ін. Більшість наукових праць також присвячено логістичній концепції і техніко-технологічним та стратегічним аспектам в управлінні матеріальними ресурсами. В той же час відсутній підхід, який би на системному рівні поєднував окремі засади забезпечення ефективності підсистеми управління матеріальними ресурсами комунального підприємства. Тому виникає необхідність комплексного поглиблення теоретичних і практичних засад управління, яке орієнтується на підвищення скоординованості всіх елементів підсистеми управління матеріальними ресурсами з одночасним підвищенням ефективності управління ними.

Необхідність розв'язання зазначеної проблеми в теоретичному та прикладному значеннях зумовлює актуальність теми магістерської роботи, визначає її мету, завдання та логічну побудову.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами комунального підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність управління матеріальними ресурсами підприємства;
- систематизувати методичні аспекти визначення потреби в матеріальних ресурсах;
- провести аналіз поточного управління матеріальними ресурсами на підприємстві;
- оцінити ефективність управління матеріальними ресурсами підприємства;
- визначити напрями формування системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами підприємства;
- запропонувати заходи щодо впровадження контролінгу в управління матеріальними ресурсами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал».

Предмет дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення процесу управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління матеріальними ресурсами підприємства. Для

вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу – для аналізу системи техніко-економічних показників; дослідження показників оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення управління матеріальними ресурсами підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємства, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління матеріальними ресурсами комунального підприємства, матеріали фінансової звітності та статистичні дані КП «Деражнянський міськводоканал».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Prospects For The Development Of Modern Science And Practice», (м. Грац, Австрія, 11-12 травня 2020 р.) [19].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління матеріальними ресурсами підприємства, зокрема, опрацьовані автором рекомендації щодо формування інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами та впровадження контролінгу можуть використовуватись в практичній діяльності суб'єктів господарської діяльності незалежно від їх форм та розмірів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління матеріальними ресурсами, підприємства

Функціонування та розвиток підприємства передбачає залучення та використання різноманітних ресурсів, які становлять предметну основу його діяльності. Забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в сучасних ринкових умовах безпосередньо пов'язане з ефективністю використання ресурсів. Проблема, з якою зустрілося людство у XXI столітті, - обмеженість ресурсів та необхідність їх економного використання, призвела до бурхливого розвитку наукових вчень з цього приводу. Аналіз наукових праць показав, що сьогодні спостерігається розбіжність поглядів щодо визначення ресурсів, їх класифікації, методів обліку та управління. Більше того, незважаючи на те, що велика кількість наукових робіт присвячена дослідженню різних аспектів використання ресурсів, у той же час відсутні комплексні дослідження, які б визначали методичні аспекти створення ефективної підсистеми управління ресурсами.

Особливе місце в складі ресурсів підприємства посідають матеріальні. Встановлено, що ефективність функціонування підприємства не в останню чергу залежить від ефективності використання матеріальних ресурсів, на які часто припадає найбільша частина в собівартості продукції, а тому правильна організація управління ними – запорука підвищення ефективності та ритмічності виробництва. Їх ключова роль полягає у, власне, створенні продукту з тими чи іншими споживчими та економічними характеристиками. Матеріальні ресурси беруть участь у процесі господарської діяльності протягом одного виробничого циклу та повністю змінюють свою форму, а також повністю переносять свою вартість на витрати підприємства протягом

одного виробничого циклу [6, с.122].

Проведений аналіз публікацій з приводу визначення поняття “матеріальні ресурси”, дозволив виявити багатогранність у розумінні цієї категорії.

Так, Азріліян А. Н. дає визначення співзвучне із трактуванням поняття у П(с)БО: «Матеріальні ресурси - предмети праці: сировина, основні та допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, незавершене виробництво та відходи виробництва, а також запасні частини машин, призначені для ремонту обладнання, тара і тарні матеріали» [1, с. 211]. Кіндрат Р. Я. акцентує увагу на високій оборотності матеріальних ресурсів: «Матеріальні ресурси – частина оборотних фондів, які іменують виробничими запасами» [24, с. 171].

Гаврилішин Б. Д. визначальною особливістю, за якою ресурси відносять до матеріальних, зазначає їх призначення: «Матеріальні ресурси – основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються у виробничому процесі та є матеріальною базою підприємства чи галузі» [4, с. 8].

Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. пропонують таку дефініцію: «Матеріальні ресурси – основні та оборотні засоби, які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та формують його матеріально-речову базу» [35, с. 463].

Враховуючи суттєві відмінності у трактуванні сутності матеріальних ресурсів, вважаємо за доцільне здійснити аналіз та визначити відмінні ознаки між предметами праці та засобами праці (табл. 1.1).

Загальні характеристики матеріальних ресурсів визначені Іващенко Ю.Ю. [18; с. 928]: матеріальні ресурси є предметами праці, входять до складу оборотних засобів, повністю трансформуються в матеріальні затрати, формують чи є супутніми в процесі формування кінцевого продукту.

Одні автори (Азріліян А. Н. [1], Кіндрат Р. Я. [24], Тимошенко Л. М. [62]) відносять до складу матеріальних ресурсів сировину й матеріали,

паливо, купівельні напівфабрикати, тобто увесь комплекс предметів праці. Інші (Городянська Л. [7], Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. [35], Буркинський Б. В., Харичков С. К., Степанов В. Н. [4]) додають до їх складу основні засоби та інші необоротні матеріальні активи.

Таблиця 1.1. Розмежування понять «предмети праці» та «засоби праці»

Ознаки	Предмети праці (матеріальні ресурси)	Засоби праці (техніко-технологічні ресурси)
Функція у процесі виробництва	Безпосередньо обслуговують операційну діяльність, створюючи субстанцію продукту або сприяючи процесу виробництва.	Технічне озброєння праці людини.
Характер участі в активах підприємства	Оборотні активи, які перетворюються в грошові кошти впродовж одного виробничого циклу, що забезпечує безперервність процесу виробництва й обороту та отримання прибутку.	Необоротні активи, які використовуються впродовж багатьох циклів.
Спосіб участі в процесі створення вартості	Повне перенесення вартості ресурсів на вартість новостворюваного продукту впродовж одного циклу.	Переносять свою вартість на вартість створюваного продукту поступово у вигляді амортизаційних відрахувань.
Характер логістичного потоку	Безперервне нормоване постачання з фіксованим обсягом або фіксованим періодом часу.	Дискретне постачання на основі техніко-економічного обґрунтування
Ліквідність	Мобільні активи із періодом використання до одного року, здебільшого високоліквідні.	Неліквідні або низьколіквідні активи
Основні показники оцінювання	Якісні, кількісні та вартісні.	Технічні, кількісні, вартісні

Примітка. Складено автором за даними [1; 35; 44].

Це протиріччя вирішується в роботі Хохлова М. П., Лоли Ю. Ю. [70; с.9], де зазначається, що головна ознака матеріальних ресурсів - їх безпосереднє включення до складу продукту, який виробляється, що і впливає на характер і швидкість обороту матеріальних ресурсів. Враховуючи розбіжності стосовно визначення поняття «матеріальні ресурси», пропонуємо визначати їх як сукупність предметів праці, які використовуються для виробництва продукції та повністю переносять свою вартість на

створюваний продукт.

Тепер перейдемо до аналізу поняття управління матеріальними ресурсами підприємства. Так система управління матеріальними ресурсами розвивається у вітчизняній науці вже понад 80 років. Значна кількість робіт була присвячена методам нормування (роботи А. Мазаракі, І. Бланка, П. Буніча та ін.), підходам до визначення оптимального розміру партії постачання (наприклад, основна модель управління запасами, або модель Уілсона) [12;32].

У рамках процесу розвитку науки матеріально-технічного забезпечення підприємства можемо виділити три етапи [33, с.106].

Перший (60-80-ті роки ХХ ст.) характеризувався централізованим директивним розподілом ресурсів відповідно до фондів та нарядів на споживання матеріальних ресурсів у рамках п'ятирічних планів. Підприємства не мали свободи у виборі постачальників, не мали можливості встановити з ними договірні відносини та господарські зв'язки, не були спроможні визначити власні потреби на основі дії економічних законів.

У рамках другого етапу (80-90-ті роки ХХ ст.), у період роздержавлення та перебудови, підприємства отримували економічну самостійність та починали працювати на принципах комерційного розрахунку та самофінансування. На зміну централізованому розподілу ресурсів приходять гуртова торгівля ними у формі вільної купівлі-продажу за договірними цінами. Гуртова торгівля між економічно вільними суб'єктами здійснювалась на основі економічних важелів та стимулів. З'являється функція з нормування витрат у підсистемі матеріально-технічного постачання. Підвищення ролі управління матеріальним забезпеченням підприємства в цей період зумовлене рядом факторів, які вийшли на перший план у ринковій економіці: розривом минулих економічних зв'язків та порушенням централізованих підсистем постачання, зменшенням обсягів виробництва матеріальних ресурсів на фоні загальної економічної стагнації, встановленням договірних відносин з міжнародними партнерами, зміною

нормативної бази.

Третій етап (кінець 90-х років ХХ ст. – до сьогодні) характеризується кардинальними змінами в управлінні матеріальним забезпеченням та методах визначення потреби в ресурсах, зміною самої парадигми управління: ринок продавця замінюється на ринок покупця, поширюються концепції маркетингу, ускладнюються методики прогнозування попиту.

Отже, з концептуальної точки зору процес управління матеріальними ресурсами вміщує в себе: методи (сукупність способів та інструментів розрахунку потреби в ресурсах), цілісні підсистеми управління матеріальними ресурсами (сукупність способів регулювання рівня запасів), стратегію (сукупність правил управління запасами, які дозволяють досягти конкурентних переваг у довготривалому періоді).

Здебільшого, управління матеріальними ресурсами розглядається як сукупність операцій і процедур впливу керівної підсистеми (апарату управління) на керовану (матеріальні ресурси), яка здійснюється в межах організаційної структури підприємства. Зокрема, Плахута Г. А. [43; с. 13] визначає управління матеріальними ресурсами як систему підрозділів, відомств, служб, підприємств, спрямовану на забезпечення безперервного виробничого процесу, ритмічного випуску продукції, технічного вдосконалення засобів виробництва, ефективної організації використання матеріальних ресурсів на всіх стадіях виробництва.

Досліджуючи сутність підсистеми управління матеріальними ресурсами, можемо відзначити, що їй притаманні всі ознаки будь-якої організаційно-економічної системи [56, с.465; 60]: ефект синергії, ієрархічність, емерджентність, цілеспрямованість, альтернативність розвитку. Підсистема управління матеріальними ресурсами підприємства, на наш погляд, повинна розглядатись як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують формування обґрунтованої й раціональної структури ресурсів, їх ефективне використання, а також аналіз з метою прискорення їх

обігу. Система управління матеріальними ресурсами підприємства є однією з найважливіших ланок операційної підсистеми, яка та впливає на формування та ефективність економічного, функціонального та організаційного блоків механізму функціонування підприємства.

Система управління матеріальними ресурсами є першим елементом ланцюга створення вартості в рамках операційної діяльності підприємства. Функціональний склад, завдання, особливості функціонування та масштабність підсистеми управління матеріальними ресурсами безпосередньо залежать від двох важливих елементів ланцюга: виробництва та збуту.

Розглядати сутність управління матеріальними ресурсами доцільно з позицій аналізу функціональних, організаційних та економічних особливостей [42].

Функціональний блок механізму операційної діяльності вміщує в себе: здійснення функцій прогнозування, планування, організації, регулювання, стимулювання, обліку, контролю та аналізу на всіх етапах операційної діяльності. Ці функції покладено на підсистему управління операційною діяльністю, яка, у свою чергу, складається з таких елементів, як: кадри, інформація, інформаційні системи, методи управління.

Організаційний блок характеризує систему зв'язків між елементами, які можна поділити на лінійні зв'язки впливу керівників на виконавців, функціональні зв'язки з приводу виконання робіт підрозділами та інтеграційні міжфункціональні зв'язки.

Економічний блок забезпечує вплив керуючої підсистеми на керовану і включає в себе методи, форми, важелі, інструменти управління, контрольну інформацію.

Генеральна мета функціонування підсистеми управління матеріальними ресурсами – забезпечення потреб виробництва у матеріальних ресурсах, організація, планування матеріально-технічного забезпечення та контроль використання матеріальних ресурсів та їх запасів.

Завдання системи управління матеріальними ресурсами підприємства можна звести до наступного [31; 61; 64]:

- розробка планів постачання матеріальних ресурсів;
- пошук постачальників та розміщення заявок на матеріальні ресурси;
- організація та відстеження постачань;
- контроль надходження матеріалів, контроль за збереженням ресурсів, контроль ефективності використання ресурсів;
- аналіз та відстеження точності норм матеріалів;
- інформаційно-документальний супровід постачання матеріальних ресурсів.

Головні функції системи управління матеріальними ресурсами полягають у наступному:

- планування – розробка планів потреби та постачання матеріальних ресурсів;
- організація – інформаційне та технічне забезпечення процесу постачання матеріальних ресурсів;
- контроль – відстеження надходжень матеріальних ресурсів, ефективності зберігання та використання [54].

Загальний результат функціонування системи управління матеріальними ресурсами визначається синергічним ефектом функціонування її елементів та дією ряду зовнішніх чинників. Очікуваний результат від функціонування системи управління матеріальними ресурсами полягає в безперебійному забезпеченні виробництва матеріальними ресурсами за умови високої якості ресурсів та економії фінансових витрат.

Отже, можемо дійти до висновку, що система управління матеріальними ресурсами – це організаційно-економічна складова підприємства, яка складається з сукупності елементів, пов'язаних між собою функціями, процесами та інформаційними потоками та відповідальна за ефективне забезпечення виробничого процесу матеріальними ресурсами.

1.2. Методичні аспекти визначення потреби в матеріальних ресурсах

Визначення потреби в матеріальних ресурсах є багатоплановою роботою, яка складається з ряду взаємопов'язаних етапів. При цьому потреба в матеріальних ресурсах розраховується за основними напрямками їх використання: для основного виробництва, для поповнення незавершеного виробництва, на капітальне будівництво, для проведення заходів за планом технічного розвитку й організації виробництва, для ремонтно-експлуатаційних робіт [20; с. 293]. Основними етапами є такі:

Етап I. Аналіз ситуації та проблем – полягає в дослідженні фактичних даних за минулий період, оцінюванні отриманих результатів та окресленні наявних проблем.

Етап II. Прогнозування майбутніх умов - визначення кількісних та якісних параметрів факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, від яких залежить рівень споживання матеріальних ресурсів.

Основні параметри, що визначають запаси сировини і матеріалів, систематизовані в табл. 1.2.

Ці фактори в якості параметрів впливу мають бути враховані при плануванні потреби в матеріальних ресурсах (під час розробки та використання моделей планування).

Етап III. Встановлення цілей та завдань – визначення для запланованого періоду ключових показників кількості, якості та ефективності використання матеріальних ресурсів.

Етап IV. Складання плану – розрахунок потреби в матеріальних ресурсах, складання плану у вигляді балансу витрат та доходів.

Етап V. Виконання плану – здійснення матеріально-технічного забезпечення.

Етап VI. Аналіз та контроль виконання плану – визначення фактичних показників отриманих результатів, порівняння їх із запланованими, розробка

комплексу заходів щодо мінімізації відхилень [54].

Таблиця 1.2. Фактори, що впливають на визначення потреби в матеріальних ресурсах

Фактор	Деталізація факторів
1. Вид матеріального ресурсу	Сировина, матеріали, напівфабрикати, паливо тощо.
2. Виробнича програма	Обсяг виробництва продукції для реалізації споживачам. Обсяг виробництва продукції для власних потреб.
3. Види потреби в ресурсах	Основне виробництво. Виготовлення технологічного оснащення. Ремонтно-експлуатаційні роботи. Капітальне будівництво. Підвищення технічного рівня виробництва.
4. Норма витрат	Об'єкти нормування: матеріали, сировина, енергія.
5. Додаткові обмеження	Доступність матеріалу (імпорт матеріалу, його складових); мінімально необхідний запас; мінімальна партія; транспортні обмеження; обсяги складів; терміни придатності; термін розміщення заявки; терміни митного оформлення, сертифікація матеріалу; мінімальна партія виробництва; термін виготовлення; термін постачання.

Примітка. Систематизовано автором на основі [21; 27].

Тепер проведемо аналіз методичних підходів, які використовуються для визначення потреби в матеріальних ресурсах. Так, при визначенні потреби в матеріальних ресурсах для основного виробництва використовують переважно такі методи: нормування, метод прямого розрахунку, метод за аналогією, метод за типовим представником, індексний метод, метод екстраполяції, метод оптимальної партії замовлень, моделювання динаміки матеріальних ресурсів. Розглянемо їх більш детально.

Нормування витрат є одним із шляхів раціонального використання ресурсів. Нормою запасу є така мінімальна кількість матеріальних ресурсів, яка повинна знаходитись на підприємстві для нормального виробничого процесу [27, с.56].

Норма запасу в днях складається з трьох частин: поточного (NMP_1),

страхового (NMP_2) та підготовчого запасу (NMP_3) [40, с.142].

$$NMP_{\text{дн}} = NMP_1 + NMP_2 + NMP_3, \quad (1.1)$$

Поточний запас в днях визначається як половина інтервалу між постачаннями:

$$NMP_1 = I/2, \quad (1.2)$$

де I – інтервал між двома постачаннями (кількість днів),

$$I = 360/n, \quad (1.3)$$

де n – кількість постачань у плановому періоді.

$$NMP_2 = NMP_1/2, \quad (1.4)$$

Норма запасу в натуральних та грошових одиницях визначається, як:

$$NMP_{\text{нат}} = NMP_{\text{дн}} \cdot DMP_i, \quad (1.5)$$

де DMP_i – добова потреба в матеріальних ресурсах

$$NMP_{\text{грош}} = NMP_{\text{нат}} \cdot P, \quad (1.6)$$

де P – ціна ресурсів [27, с.56].

Використання методу прямого розрахунку доцільне за наявності норм витрат на одиницю продукції. В цьому випадку потреба в матеріалах на виробничі потреби розраховується за формулою:

$$DMP = NMP_i \cdot DP_i, \quad (1.7)$$

де DMP – потреба в матеріалах на виробничі потреби,

NMP_i – норма витрат матеріалу на одиницю продукції,

DP_i – програма виробництва в плановому періоді [21, с.57].

За умови відсутності норм витрат матеріалів на конкретний вид продукції виробни можуть прирівнюватись до аналогічних, для яких вже встановлені норми витрат. У цьому випадку доцільним є використання методу за аналогією. Для врахування особливостей аналізованої продукції вводяться корегуючі коефіцієнти.

$$P = NMP_{\text{ан}} \cdot DP \cdot K, \quad (1.8)$$

де $NMP_{\text{ан}}$ – норма витрат матеріалу на одиницю аналогічної продукції,

K – корегуючий коефіцієнт, який враховує особливості використання

матеріалу для виробництва даного продукту порівняно з аналогічним [21, с.87].

Метод за типовим представником подібний до методу за аналогією. Сутність даного методу полягає у виборі типового представника групи виробів, який найбільш точно відображає потребу в матеріалах. Використовується у разі великого різноманіття асортименту.

$$P = NMP_{min} \cdot DP, \quad (1.9)$$

де NMP_{min} – норма витрат матеріалу на одиницю типового представника групи продукції [30, с.103].

Для використання індексного методу необхідна інформація щодо обсягів використання ресурсів у попередніх періодах. Потреба в матеріалах на плановий період визначається як добуток фактичних витрат на їх питомих зниження у розрахунковому періоді та на індекс зміни обсягу виробництва:

$$DMP_{пл} = DMP_{ф} \cdot I_n \cdot I_{вир}, \quad (1.10)$$

де $DMP_{ф}$ – потреба в матеріальних ресурсах минулого періоду,

I_n – індекс зниження норм витрат в плановому періоді,

$I_{вир}$ – індекс зміни виробничої програми [39, с.150].

Метод екстраполяції передбачає, що на основі даних про витрати минулого періоду будується крива залежності потреби від обсягу виробництва. Враховуються чинники, які впливають на потребу в матеріалах: обсяг та структура виробництва, терміни тощо.

Метод оптимальної партії замовлень передбачає розрахунок мінімального обсягу замовлення на основі формули:

$$P = \sqrt{\frac{2 \cdot DMP_y \cdot C}{SC}}, \quad (1.11)$$

де P – розмір замовлення, од.;

DMP_y – річна потреба одиниць запасу, од.;

SC – поточні витрати на зберігання одиниці замовлення, грн.;

C – витрати на виконання замовлення, грн. [41, с.29]

Визначення кількості замовлень:

$$n = DMP_y / P, \quad (1.12)$$

Визначення інтервалу постачань за умови, що 250 – це кількість робочих днів:

$$t = 250 / n, \quad (1.13)$$

Моделювання динаміки матеріальних ресурсів. Моделювання динаміки – розробка, апробація та використання комплексу економіко-математичних моделей, які встановлюють логічні взаємозв'язки між параметрами у різні часові моменти з урахуванням дії детермінованих та стохастичних факторів зовнішнього впливу.

Функція виходу визначається як результат інтегрованої взаємодії динамічних вхідних $x(t)$, зовнішніх $v(t)$ та внутрішніх параметрів $h(t)$ підприємства. У загальному вигляді її можна представити наступним чином: $y(t) = F(x(t), v(t), h(t))$ [23, с.145].

Потреба в матеріалах для поповнення незавершеного виробництва визначається на основі використання методу на основі середньодобових витрат та методу на основі даних на початок та кінець періоду.

Перший метод передбачає розрахунок потреби в матеріалах на основі формули:

$$DMP = DMP_i \cdot T_y, \quad (1.14)$$

де DMP_i – середньодобові витрати матеріалу,

T_y – тривалість операційного циклу [39, с.150].

Другий підхід передбачає такий розрахунок потреби в матеріалах:

$$DMP = (DP_\kappa - DP_n) \cdot NMP, \quad (1.15)$$

де DP_κ, DP_n – кількість виробів на кінець та початок планового періоду,

NMP – норма витрат на виріб [43, с.56].

Потреба в матеріалах на капітальне будівництво визначається на основі даних про обсяги будівельно-монтажних робіт та показників проектно-кошторисної документації. Потреба в матеріалах для проведення заходів за планом технічного розвитку й організації виробництва частіше за все

визначається на основі методу прямого розрахунку. Так, потреба в матеріалах на виробничі потреби розраховується на основі норм витрат матеріалу на проведення робіт з удосконалення технологій, автоматизації виробництва та обсягу робіт. У свою чергу потреба в матеріалах на виробничі потреби розраховується на основі норм витрат матеріалу на одну ремонтну одиницю та планового обсягу ремонтних робіт [41, с.29].

Варто враховувати, що економічні процеси, які протікають на підприємстві, мають дві важливі взаємопов'язані риси: динамічність, яка виявляється у зміні рівнів і варіації показників, та інерційність, завдяки якій забезпечується сталість механізму формування процесу протягом часу. Статичний аналіз фіксує зріз стану системи у певний момент часу. У цьому полягає його головний недолік: один і той самий стан системи ніколи не повторюється, оскільки комбінація факторів, під дією яких функціонує система, - теж унікальна у кожний фазовий момент. На відміну від статичного підходу, економічна динаміка вивчає змінювану в часі поведінку економічних систем під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Отже, для підвищення якості і своєчасності прийняття рішень в управлінні матеріальними ресурсами підприємства необхідне застосування комплексу економіко-математичних моделей, які базуються на методиці динамічного моделювання економічних процесів і параметрів системи. Головною характерною рисою таких моделей є врахування фактору часу, тобто можливість визначати параметри системи у різні часові моменти на основі встановлених економічних та математичних залежностей.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз поточного управління матеріальними ресурсами на підприємстві

Одними з найбільш гострих проблем комунальних підприємств на сучасному етапі є проблеми ефективного використання ресурсів, що впливає на рівень економічного і соціального розвитку суб'єкта господарювання. На сьогоднішній день зростає актуальність ресурсозбереження, що ставить пріоритетне завдання щодо підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами. На рівні громади комунальні підприємства створюються з метою надання суспільно необхідних послуг населенню, однак при цьому не виключається необхідність забезпечення ефективності бюджетних коштів. Одним з таких підприємств є КП «Деражнянський міськводоканал», що діяльності якого забезпечення населення та інших споживачів міста Деражня послугами по водопостачанню та водовідведенню.

Основні показники діяльності підприємства наведені у додатку А, що відображають загальні результати функціонування, що також є результатом використання матеріальних ресурсів. Динаміка обсягу та структури надання послуг підприємства за 2015-2019 рр. наведено у додатку Б, обсяги діяльності підприємства також визначають потребу у матеріальних ресурсах. Проведений аналіз цих показників показав, що має місце зростання обсягу надання робіт та реалізації послуг, однак спостерігається збільшення валового збитку та незначне скорочення збитковості діяльності. Це підтверджує необхідність визначення основних чинників, що впливають на зниження собівартості послуг, у тому числі за рахунок більш ефективного управління матеріальними ресурсами.

Управління ресурсами, в тому числі й матеріальними, можна

розглядати як основу ефективного управління підприємством. Результативність такого управління залежить від факторів, які можуть суттєво змінюватись із плином часу: цілей, задач, предметної сфери, наявних ресурсів, методів управління та компетенцій персоналу.

Раціональне управління матеріальними ресурсами є одним з резервів зниження собівартості реалізованих послуг, й відповідно фактором зниження збитковості діяльності підприємстві. Окрім цього, ефективне управління рухом матеріальних ресурсів забезпечує підприємству додаткові переваги, такі як скорочення простоїв виробництва, створення доцільних резервів запасів для забезпечення його ритмічності, мінімізація втрат від замороження коштів у виробничих запасах, економія витрат від правильного використання складських приміщень, тощо [26]. Тобто ефективне управління матеріальними ресурсами створює реальні передумови економічного зростання і визначає конкурентоспроможність підприємства.

Матеріальні ресурси, як частина оборотних засобів, є одним із найважливіших і найскладніших об'єктів управління через велике різноманіття вихідних матеріальних ресурсів. Найбільшу частку матеріальних ресурсів підприємства становлять основні матеріали, які повністю перетворюються у товар/роботи/послуги, складаючи їх невід'ємну частину. Допоміжні матеріали споживаються в процесі обслуговування виробництва або додаються до основних матеріалів з метою зміни їх деяких властивостей (мастильні, обтиральні, пакувальні матеріали, фарбники тощо). Сировина представляє собою предмети праці, які зазнали раніше впливу праці і підлягають подальшій переробці; покупні напівфабрикати і комплектуючі – предмети праці, що входять в готовий продукт і обумовлюють певні витрати праці на складання (монтаж) або додаткову обробку на даному підприємстві (наприклад, заготовки з металу, підшипники) [28, с.48].

Важливість для підприємства підтримувати стабільний стан у будь-який момент часу для задоволення вимог споживачів вимагає вивчення

системи управління матеріальними ресурсами суб'єкта господарювання. Для цього проаналізуємо діючу організаційну структуру управління підприємством та визначимо на які підрозділи покладаються функції з управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал». Загальна організаційна структура підприємства зображена на рис. 2.1.

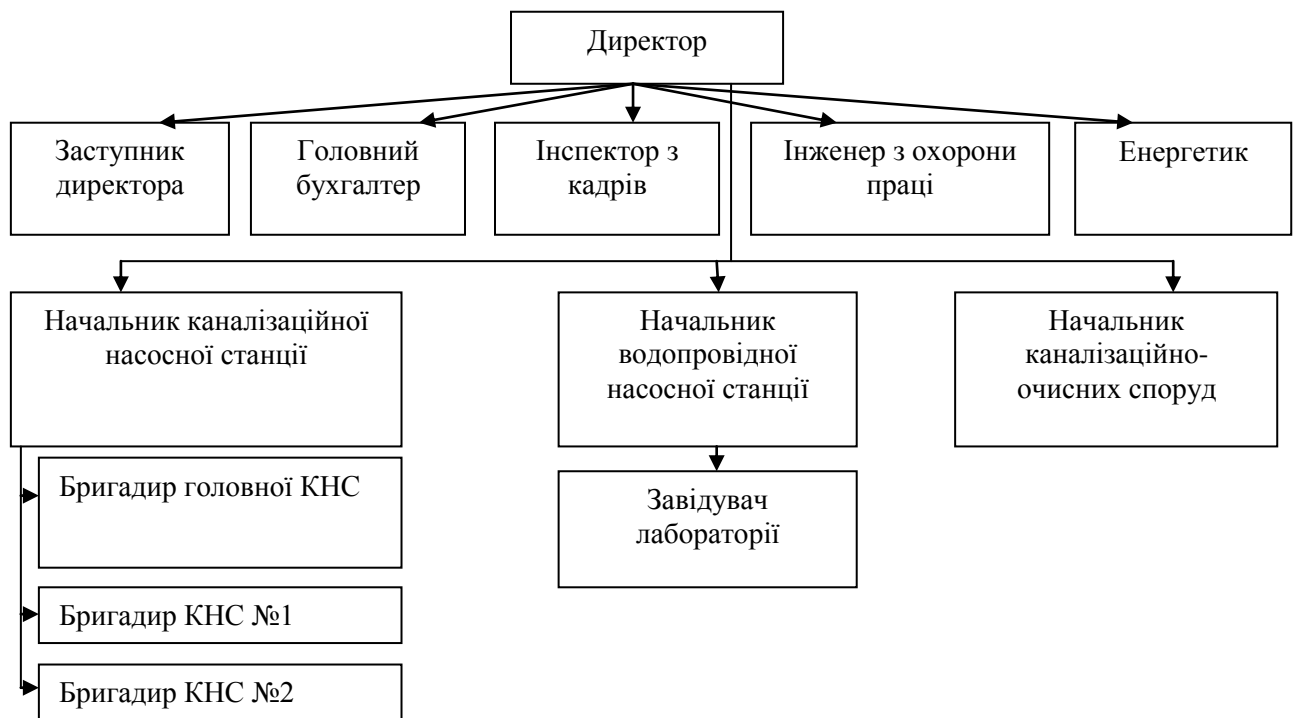


Рисунок 2.1 – Організаційна структура КП «Деражнянський міськводоканал»

Примітка. Складено автором на основі штатного розпису підприємства.

На підставі вивчення положень «Про бухгалтерію», посадової інструкції енергетика, начальника каналізаційно-насосної станції, начальника водопровідно-насосної станції та начальника каналізаційно-очисних споруд нами було встановлено, що основні функції щодо управління матеріальними ресурсами підприємства розподілені між працівниками бухгалтерії та інших підрозділів підприємства. Розглянемо більш детально процес управління матеріальними ресурсами досліджуваного суб'єкта господарювання а також визначимо розподіл функцій між окремими суб'єктами та рівень їх реалізації.

Важливість для КП «Деражнянський міськводоканал» підтримувати стабільний стан у будь-який момент часу вимагає обґрунтування

концептуальних засад управління матеріальними ресурсами, що передбачає вирішення основних завдань (рис. 2.2).

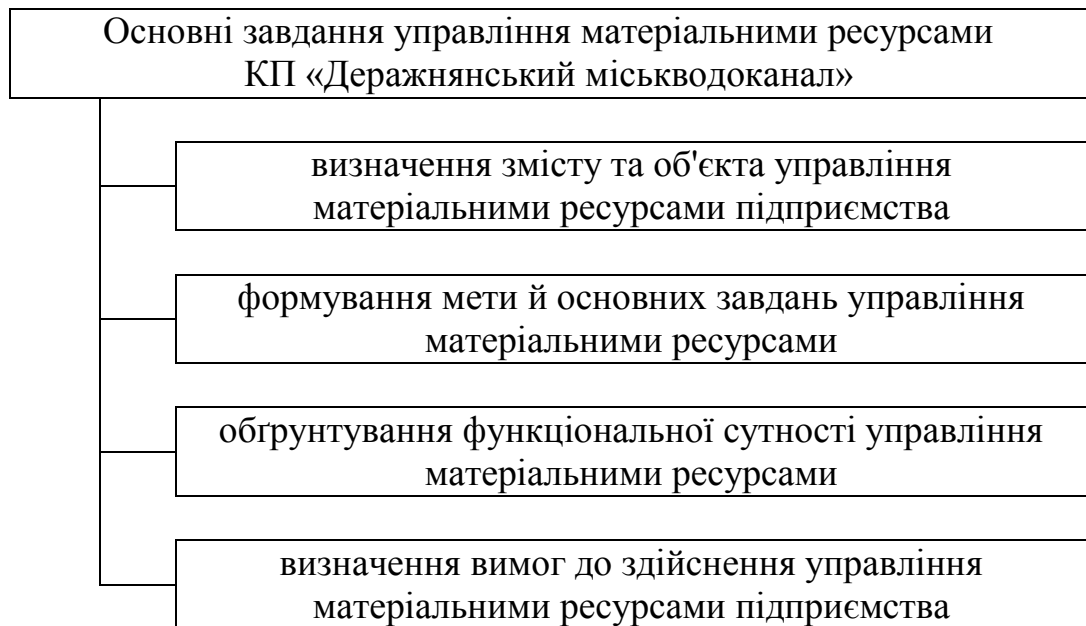


Рисунок 2.2 – Основні завдання управління матеріальними ресурсами
КП «Деражнянський міськводоканал»

Примітка. Розроблено автором на основі власних досліджень.

Система управління матеріальними ресурсами представляє собою частину загальної стратегії підприємства, що полягає у формуванні необхідного обсягу і складу матеріальних ресурсів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їх фінансування.

Система управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал» складається із наступних підсистем, які мають свої об'єкти, задачі та методи (рис.2.3), а саме:

- підсистема управління формуванням матеріальних ресурсів;
- підсистема управління станом матеріальних ресурсів;
- підсистема управління використанням матеріальних ресурсів.

Управління формуванням матеріальних ресурсів – це сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організування, мотивування і контролювання, які сприяють забезпеченню підприємства матеріальними

ресурсами за умови достатності їх розміру (як в цілому, так і за окремими елементами), забезпечення прискорення оборотності, урахування технологічних факторів та мінімізації комерційного ризику [34, с.12].

Складові управління матеріальними ресурсами підприємства		
Управління формуванням матеріальних ресурсів	Управління збереженням матеріальних ресурсів	Управління використанням матеріальних ресурсів
процеси планування, організування, мотивування і контролювання, які сприяють забезпеченню підприємства матеріальними ресурсами	процес оптимізації обсягу й складу фінансових джерел формування матеріальних ресурсів з позицій забезпечення ефективного використання власного капіталу та достатньої фінансової стійкості підприємства	забезпечення мінімізації строку оборотності матеріальних ресурсів, зростання матеріаловіддачі, підвищення коефіцієнту рентабельності використання матеріальних ресурсів підприємства
<i>Об'єкти, завдання, методи</i>	<i>Об'єкти, завдання, методи</i>	<i>Об'єкти, завдання, методи</i>

Рисунок 2.3 – Складові управління матеріальними ресурсами підприємства

Примітка. Узагальнено автором на основі [2, с. 9].

Безпосередньо формування матеріальних ресурсів КП «Деражнянський міськводоканал» – це комплекс заходів і механізмів їх реалізації щодо визначення необхідного розміру матеріальних ресурсів з урахуванням поставлених завдань, що забезпечують реалізацію цілей управління матеріальними ресурсами з дотриманням наступних принципів.

1. Урахування перспектив розвитку операційної діяльності підприємства.

2. Забезпечення відповідності обсягу та структури матеріальних ресурсів обсягу та структури надання послуг.

3. Забезпечення оптимального складу матеріальних ресурсів з позиції ефективності господарської діяльності.

4. Забезпечення ліквідності та операційної мобільності підприємства.

5. Врахування конкурентних ринкових механізмів та системи цінності продукції.

Формування матеріальних ресурсів КП «Деражнянський міськводоканал» має дві складові, які умовно можна назвати «активною частиною» – це елементи, обсяги та структура матеріальних ресурсів, та «пасивною частиною» – це джерела формування матеріальних ресурсів підприємства для забезпечення формування активної частини. Саме активна частина спрямована на забезпечення підприємства всім необхідним для виконання поточних завдань та забезпечення стабільності і безперебійності в ланцюгу «закупка матеріалів, палива, мастила → надання послуг/виконання робіт → готовий продукт», тому потребує розробки відповідного методичного забезпечення, за допомогою якого можливо встановити величину матеріальних ресурсів (та їх елементів) з урахуванням поставлених цілей, особливостей операційної діяльності та критеріїв формування матеріальних ресурсів для підприємств.

Відповідно формування матеріальних ресурсів КП «Деражнянський міськводоканал» передбачає визначення на основі планових показників діяльності, цільових значень показників, що характеризують параметри формування та планових обсягів діяльності підприємства та планових розмірів матеріальних ресурсів в цілому та за елементами

Політика фінансування матеріальних ресурсів – це частина загальної системи управління його матеріальними ресурсами, що полягає в оптимізації обсягу й складу фінансових джерел їх формування з позицій забезпечення ефективного використання власного капіталу та достатньої фінансової стійкості підприємства. Розробка політики фінансування матеріальних

ресурсів КП «Деражнянський міськводоканал» здійснюється за такими основними етапами:

- аналіз стану фінансування матеріальних ресурсів підприємства в попередньому періоді;
- формування принципів фінансування матеріальних ресурсів підприємства.
- оптимізація обсягу поточного фінансування матеріальних ресурсів з урахуванням фінансового циклу підприємства.
- оптимізація структури джерел фінансування матеріальних ресурсів підприємства.

Управління використанням матеріальних ресурсів КП «Деражнянський міськводоканал» становить найбільш велику частину операційного менеджменту. Це пов'язано з великою кількістю елементів їх внутрішнього матеріально-речовинного і фінансового складу, що вимагають індивідуалізації управління; високою динамікою трансформації їхніх видів; високою роллю в забезпеченні платоспроможності, рентабельності й інших цільових результатів господарської діяльності підприємства.

Політика управління використанням матеріальних ресурсів КП «Деражнянський міськводоканал» являє собою частину загальної стратегії управління підприємством, що полягає у забезпеченні умов оптимізації процесу їхнього обертання та розробляється по наступним основним етапам [41, с. 29]:

- аналіз використання матеріальних ресурсів підприємства в попередньому періоді;
- визначення принципових підходів до формування матеріальних ресурсів;
- оптимізація обсягу матеріальних ресурсів;
- забезпечення зниження збитковості діяльності.

Сучасні концепції менеджменту розглядають управління матеріальними ресурсами як процес, що складається із серії взаємозалежних дій, як загальну суму функцій управління. У літературі та практиці можна знайти різні підходи до класифікації функцій управління, які іноді є прямо протилежними. Існують різні варіанти систематизації (переліків), причому одні й ті ж функції іменуються неоднаково.

Виходячи з цього, пропонується розглянути розподіл функцій управління матеріальними ресурсами між структурними підрозділами та посадовими особами КП «Деражнянський міськводоканал»(табл.2.1).

Таблиця 2.1. Розподіл функцій з управління матеріальними ресурсами між структурними підрозділами КП «Деражнянський міськводоканал»

Функції управління	Функції управління матеріальними ресурсами підприємства	Підрозділи/посадові особи				
		Бухгалтерія	Начальник каналізаційно-насосної станції	Начальник водопровідно-насосної станції	Начальник каналізаційно-очисних споруд	Енергетик
1	2	3	4	5	6	7
Планування	Формування стратегії придбання матеріальних ресурсів і прогнозування потреби в них					
	Дослідження ринку закупівель					
	Оптимізація виробничих запасів	+				
	Визначення потреб у матеріальних ресурсах, розрахунок кількості матеріалів, що замовляються	+	+	+	+	+
	Встановлення ліміту матеріалів на відпуск підрозділам підприємства	+				
	Підготовка бюджету закупівель	+				
Організація	Отримання та оцінка пропозицій від потенційних постачальників					
	Аналіз закупівельної ціни	+				
	Вибір постачальників	+				
	Узгодження ціни на ресурси, укладання договорів на поставку	+				
	Дослідження транспортних витрат					
	Організація руху матеріальних ресурсів з ринку закупівель до складів підприємства	+				
	Розміщення матеріальних ресурсів на складі		+	+	+	+
	Доведення матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів		+	+	+	+

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Контроль та регулювання	Контроль за термінами постачання матеріалів	+				
	Вхідний контроль якості матеріальних ресурсів		+	+	+	+
	Оперативне регулювання та облік	+				
	Підтримка на нормативному рівні запасів матеріальних ресурсів на складах	+				
	Координація та системний взаємозв'язок закупівель з виробництвом, збутом, складуванням і транспортуванням, а також з постачальниками					
	Аналіз ефективності постачання матеріальних ресурсів					

Примітка. Узагальнено автором на основі аналізу посадових інструкцій працівників підприємства

Проведений аналіз розподілу функціональних повноважень щодо управління матеріальними ресурсами підприємства між структурними підрозділами та посадовими особами підприємства засвідчив, що всередині підприємства підтримуються та виконуються лише «традиційні» функції управління: визначення потреби, обсягу необхідних ресурсів, їх зберігання та витрачання. Однак всередині підприємства не досліджуються питання ефективності витрачання ресурсів не здійснюється аналіз ефективності постачання ресурсів, не порівнюються транспортні витрати у різних постачальників, не розробляється стратегія управління матеріальними ресурсами підприємства.

Отже, «управління матеріальними ресурсами» - це цілеспрямований вплив суб'єкта управління на сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб, для досягнення поставленої мети.

Тобто об'єктом управління на підприємстві виступають матеріальні ресурси, у розрізі підрозділів підприємства, видів діяльності, процесів тощо, а суб'єктом – працівники бухгалтерії, енергетик, начальник каналізаційно-насосної станції, начальник водопровідно-насосної станції та начальник

каналізаційно-очисних споруд, які беруть участь у виконанні окремих функцій управління матеріальними ресурсами.

Таким чином, система управління матеріальними ресурсами на підприємстві включає керуючу (суб'єкт управління) та керовану (об'єкт) підсистеми, які пов'язані каналами прямого та зворотного зв'язку. Вхід системи передбачає надходження інформації з ринків закупівель, яка необхідна; вихід системи передбачає забезпечення безперервного функціонування процесу надання послуг.

Між елементами системи управління матеріальними ресурсами існує багато різних прямих і зворотних зв'язків. Керуюча підсистема впливає на керовану підсистему за рахунок розроблення і прийняття управлінських рішень, які передаються для виконання керованій підсистемі каналами прямого зв'язку. Керована підсистема забезпечує виконання прийнятих рішень, та передає інформацію про відхилення від запланованих результатів каналами зворотного зв'язку керуючій підсистемі.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив, що у КП «Деражнянський міськводоканал» домінує пасивний тип політики управління матеріальними ресурсами: зокрема, проводиться аналіз потреби в матеріальних ресурсах, забезпечується поточна потреба, забезпечується належне їх зберігання тощо. Однак, не розробляється стратегія управління матеріальними ресурсами, не проводяться заходи щодо оптимізації їх постачання, не здійснюється аналіз ефективності їх витрачання, що потребує розробки відповідних корегуючих заходів.

2.2. Оцінювання ефективності управління матеріальними ресурсами на підприємстві

Першочерговим завданням менеджменту будь-якого підприємства є забезпечення умов ефективного функціонування всіх його елементів і досягнення на цій основі конкурентоспроможності в зовнішньому

середовищі. Матеріальні ресурси як елемент ресурсного потенціалу належать до внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вартість спожитих матеріалів, сировини, енергії, палива, їх якість, величина відходів тощо прямо впливають на якість і вартість готової продукції/робіт/послуг.

Зменшення обсягу готової продукції/послуг, недотримання норм витрачання, їх необґрунтоване визначення приводять до збільшення витрат виробництва, а отже, до зменшення прибутку, що, у свою чергу, не дає змоги розширити діяльність. Унаслідок цього знижується конкурентоспроможність. Таким чином, значення ефективного використання матеріальних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що їх величина, перетворена на вартість, визначає реальну та потенційну спроможність суб'єкта господарювання створювати продукцію/роботи/послуги, які за ціною та якісними характеристиками буде відрізнятися від продукції/робіт/послуг інших виробників.

Слід відмітити, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення ефективності управління матеріальними ресурсами. Зокрема, такі науковці, як Грабовецький Б. Є. [8], Канке А. А., Кошева І. П. [22], Прокопенко І. Ф. [51], Рзаєва Т. Г. [53], Чумаченко М. Г. [45], Савицька Г. В. [55], – розглядають аналіз ефективності управління матеріальними ресурсами з боку рівня забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання.

Майже всі дослідники [8; 22; 51; 55]. поділяють аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів на розрахунок узагальнюючих і часткових показників. При цьому часткові показники застосовуються для оцінки ефективності використання окремих видів матеріальних ресурсів. До узагальнюючих показників відносять матеріаловіддачу, матеріаломісткість, коефіцієнт співвідношення темпів зростання виробництва та матеріальних витрат, питому вагу матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт споживання матеріальних витрат. До часткових показників ефективності

використання матеріальних ресурсів відносять сировиномісткість, металомісткість, паливомісткість, енергомісткість, ці показники розраховуються для характеристики найбільш вагомих видів матеріальних ресурсів.

Розпочнемо аналіз ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства із дослідження структури собівартості послуг підприємства у 2019 р. (додаток Г, таблиця Г.1). Наведені дані свідчать, що найбільшу частку витрат у собівартості послуг як водопостачання так і водовідведення займає заробітна плата персоналу. В послугах водопостачання значну частку займають також витрати на електроенергію, які становлять 27% від усіх витрат. Майже 7% витрат на послуги водовідведення становлять витрати на паливо, 6% витрати на електроенергію. Тому можемо стверджувати що послуги з водопостачання та водовідведення є матеріаломісткими та працемісткі.

Тепер проаналізуємо склад оборотних активів з метою визначення частки запасів в загальному обсязі оборотних коштів. Дані засвідчують (додаток Г, таблиця Г.2), що приріст оборотних активів за п'ять років склав 392,7 тис. грн.. в основному за рахунок приросту запасів на 260,7 тис. грн. та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 224 тис. грн. Необхідно також відзначити, що максимального значення обсяг запасів досяг у 2018 р. і складав 532,1 тис. грн.

Щодо структури оборотних активів КП «Деражнянський міськводоканал» (рис. 2.4), то запаси складають 50,14%, дебіторська заборгованість – 42,55%, грошові кошти та їх еквіваленти – 4,62% та інша поточна заборгованість – 2,7%.

Аналіз структури оборотних коштів досліджуваних підприємств свідчить про тенденцію нарощування запасів. Для більш детального аналізу проведемо дослідження структури операційних витрат підприємства з метою визначення частки матеріальних витрат в їх загальній структурі (табл. 2.4).

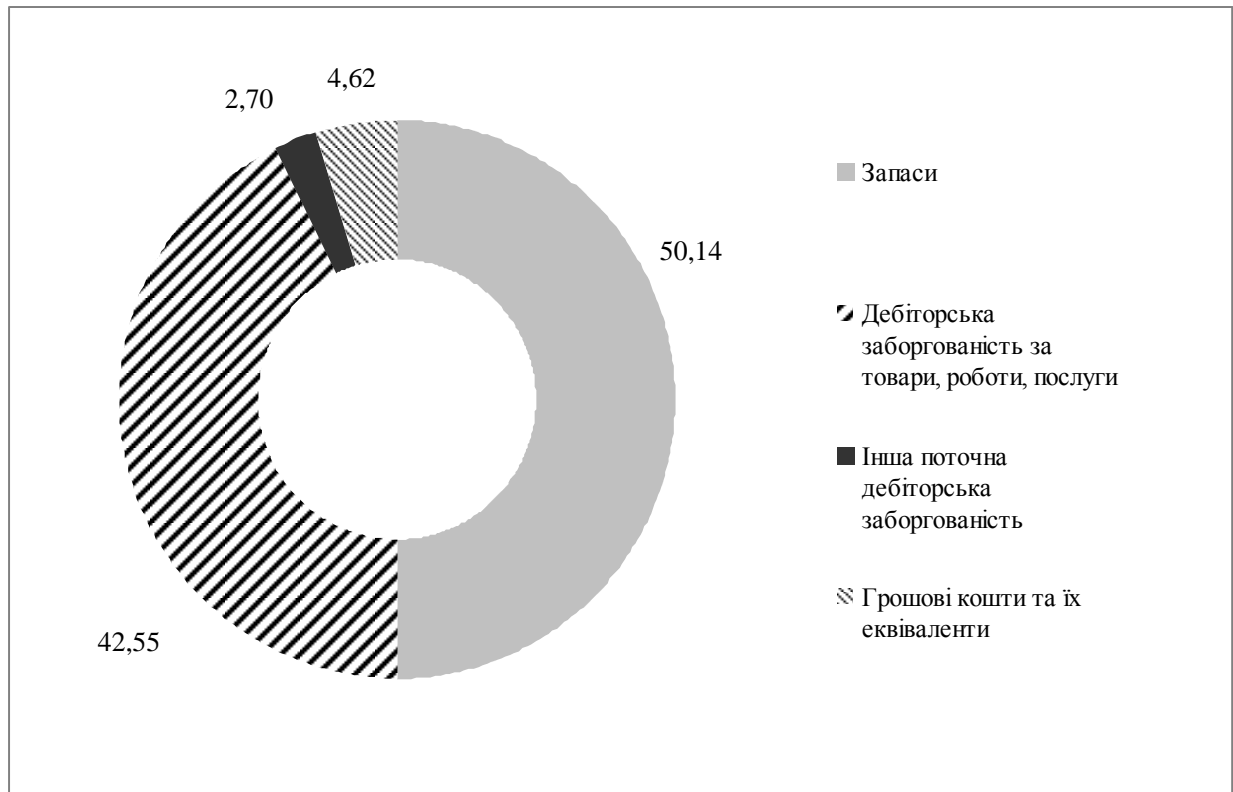


Рисунок 2.4 – Структура оборотних активів
КП «Деражнянський міськводоканал» у 2019 р.

Примітки. Складено автором на основі даних КП «Деражнянський міськводоканал»[65-69].

Проілюстровані дані засвідчують, що обсяг операційних витрат на підприємстві зріс на 2,5 млн. грн.. за рахунок приросту обсягу матеріальних витрат на 877,02 тис. грн., витрат на оплату праці на 987,33 тис. грн., відрахувань на соціальні заходи на 214,51 тис. грн., амортизації на 111,48 тис. грн. та інших операційних витрат на 313,56 тис. грн.

В загальній структурі операційних витрат кардинальних змін не відбулось (додаток В). Так найбільшу питому вагу в структурі операційних витрат займають витрати на оплату праці (38,73%), наступними йдуть матеріальні витрати (36,71%), інші операційні витрати (9,82%). Найменшу питому вагу в структурі витрат складають витрати на амортизаційні відрахування (6,83%). Отже, як і стверджувалось вище процес виконання робіт та надання послуг на підприємстві є достатньо праце містким та матеріаломістким.

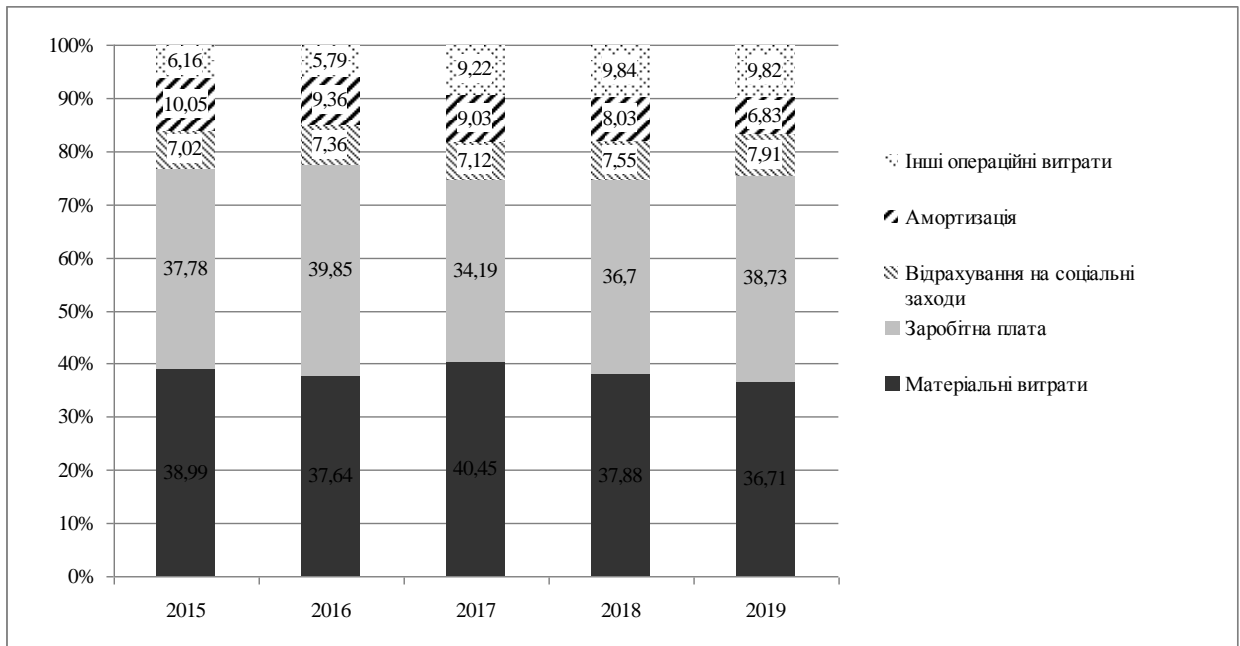


Рисунок 2.5. – Структура операційних витрат КП «Деражнянський міськводоканал»

Примітки. Складено автором на основі даних КП «Деражнянський міськводоканал» [65-69]

У сучасній економічній літературі існують різні за проявом критерії оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами, що відрізняються набором включених автором показників, повнотою розглянутих сторін аналізу та складністю розрахунку. До того ж відмінності, які існують між системами показників, полягають у різноманітності функціонального призначення систем, показників, у методах розрахунку числових значень показників та діапазонах шкали вимірювання, відображенні зв'язків між показниками тощо. Не існує однозначних методичних підходів щодо формування структури та складу показників, які пропонуються в межах відповідних системних груп, не завжди чітко окреслені цілі та умови застосування певних систем показників тощо. Розглянемо основні з показників оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Аналіз ефективності управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал» у 2015-2019 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2019 р. від 2015 р.
	2015	2016	2017	2018	2019	
Чистий дохід, виручка від реалізації	1782,00	1981,10	2937,60	3438,10	4283,50	2501,50
Повна собівартість виготовленої продукції	1853,30	2038,70	2983,20	3586,30	4368,20	2514,90
Матеріальні витрати	720,93	761,49	1179,08	1336,82	1597,95	877,02
Матеріаломісткість	0,40	0,38	0,40	0,39	0,37	-0,03
Матеріаловіддача	2,47	2,60	2,49	2,57	2,68	0,21
Питома вага матеріал. витрат у собівартості продукції	38,90	37,35	39,52	37,28	36,58	-2,32
Коеф. співвід. темпів зростання обсягів виробництва і темпів зростання матер. витрат	1,06	1,05	0,96	1,03	1,04	-0,02
Запаси	122,50	131,60	133,20	532,10	383,20	260,70
Оборотність запасів	15,13	15,49	22,40	6,74	11,40	-3,73
Період обороту запасів	24,13	23,56	16,30	54,16	32,02	7,89
Чистий прибуток/збиток	-59,00	-42,60	-25,50	-15,60	-58,70	0,30
Прибуток/збиток на гривню матеріальних витрат	-0,08	-0,06	-0,02	-0,01	-0,04	0,05

Примітки. Розраховано автором на основі даних КП «Деражнянський міськводоканал» [65-69].

Наведені в таблиці дані свідчать, що величина матеріальних витрат зросла у 2,2 рази, натомість як чистий дохід збільшився у 2,4 рази, що відбилось на динаміці показників матеріаломісткості та матеріаловіддачі. Так матеріаловіддача зросла на 0,21 грн., а це означає, що на кожну гривню матеріальних витрат припадає на 21 коп. більше виручки у 2019 р. порівняно із 2015 р. З іншого боку має місце зниження матеріаломісткості на 0,03, а це свідчить, що на кожну гривню виручки припадає на 3 коп. менше

матеріальних витрат у 2019 р. проти 2015 р. Ці тенденції свідчать про незначне підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягів виробництва і темпів зростання матеріальних витрат має тенденцію до зниження. Так за досліджуваний період його величина скоротилась на 0,02. А це означає, що темпи росту матеріальних ресурсів підвищились порівняно із темпами росту виручки. Однак, протягом усього періоду показник перевищує 1, а це означає, що темпи росту виручки перевищують темпи роту матеріальних витрат. Оборотність запасів (англомовний аналог - Inventory Turnover, Times) - показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами в компанії. Значення показника свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік. Він розраховується як співвідношення собівартості продукції і середньорічної суми запасів [25]. Оборотність запасів за досліджуваний період скоротилась. Так, якщо у 2015 р. запаси «повертали» за рік свою вартість 15 разів, а у 2019 р. лише 11. Період оборотності запасів, навпаки зріс у 2019 р. порівняно із 2015 р. на 7,89 дня, що свідчить, що підприємство авансує в запаси більшу частину коштів, а уповільнення їх обертання знижує ефективність використання матеріальних ресурсів. На підприємстві також спостерігається скорочення збитку на гривню матеріальних витрат на 5 коп.

Характерною особливістю ефективного управління матеріальними ресурсами є, в першу чергу, оцінка ефективності використання ресурсів підприємства, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату. Корисний результат розглядається як ефект, який може бути у вигляді прибутку підприємства, пропонуємо використовувати для оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами показник рентабельності/збитковості матеріальних витрат. Крім цього, оцінювання управління матеріальними ресурсами необхідне для забезпечення більш повного й раціонального використання ресурсів підприємства. Тому система показників оцінювання управління

матеріальними ресурсами повинна включати показник матеріаломісткості, що характеризує кількість матеріальних ресурсів у готовій продукції/послугах. Для нормального функціонування підприємства потрібна наявність вільних грошових коштів, тому ефективне управління запасами, а саме збільшення оборотності запасів матеріальних ресурсів, за рахунок зниження запасів на складах, з дотриманням граничної умови зниження запасів для забезпечення нормальної роботи виробництва, дозволяє керівній системі більш ефективно використовувати фінансові ресурси. Тому оборотність запасів матеріальних ресурсів є доцільним показником при оцінці ефективності управління матеріальними ресурсами (рис. 2.6).

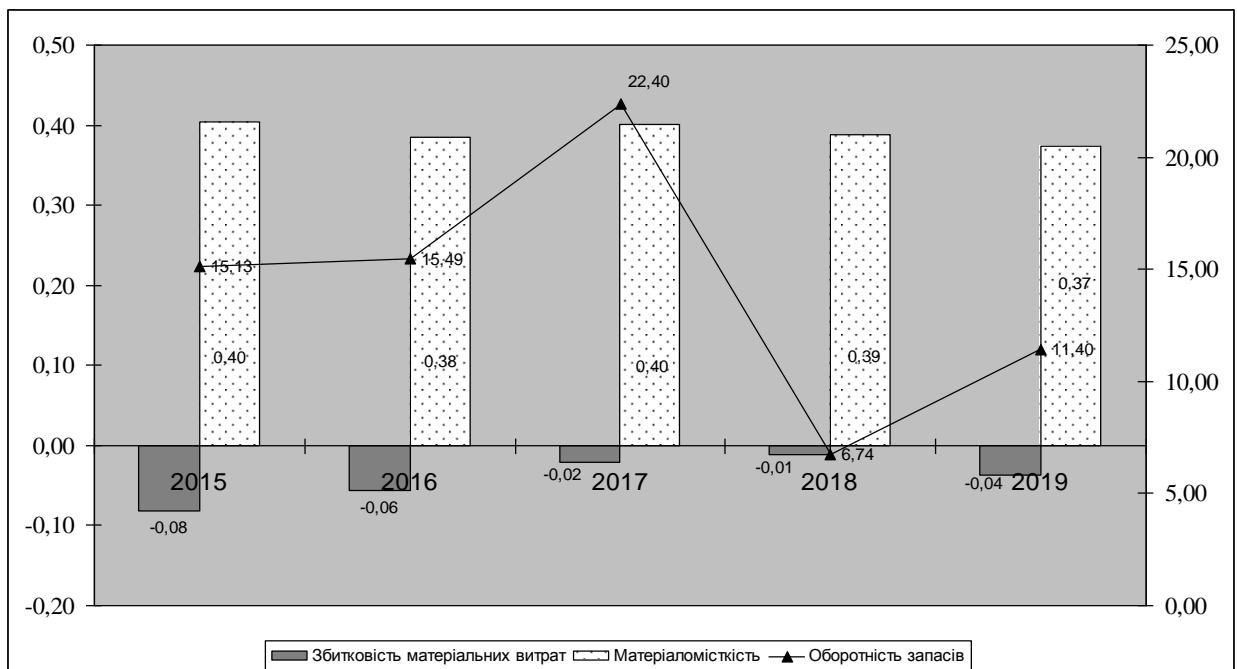


Рисунок 2.6 – Динаміка критеріїв ефективності управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал»

Примітки. Складено автором на основі даних КП «Деражнянський міськводоканал» [65-69].

З рис. 2.7 видно як взаємопов'язані показники критерію ефективності управління матеріальними ресурсами. Так ситуація на підприємстві характеризується незначним покращенням рівня збитковості матеріальних витрат та скороченням матеріаломісткості. Одночасно спостерігаємо скорочення оборотності запасів, що свідчить про зниження ефективності

управління ними. В цілому ми можемо констатувати підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами на фоні підвищення матеріаломісткості та зниження матеріаловіддачі, зниження збитку на 1 грн. матеріальних витрат. Проте має місце зниження ефективності управління запасами, що відображається в скороченні оборотності запасів та зростанні періоду їх оборотності. Крім того, підприємство працює збитково протягом усього досліджуваного періоду, тому необхідно розробляти комплекс заходів зі зниження собівартості надання послуг у тому числі через оптимізацію матеріальних ресурсів підприємства. Ефективність управління матеріальними ресурсами можна виміряти за допомогою показника забезпеченості підприємства відповідними складовими. Адже він їх наявності буде залежати безперервність надання послуг, вчасність виконання ремонтів трубопроводів тощо. Аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами наведено в таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами у грудні 2019 році

Вид матеріалу	Планова потреба	Інтерв. поставки (дні)	Факт. надійшло	Сер. добове спожив.	Забезпеченість (дні)	Відхилення	
						у днях	від пл. потреби
Знезаражуючі засоби, кг	675	62	755	11	69	7	80
Труби, шт	5456	78	4567	70	65	-13	-889
МШП, шт	1270	81	1142	16	73	-8	-128
Інші матеріальні ресурси	900	45	850	20	43	-3	-50

Пртмітка. Складено автором на основі аналізу видаткових накладних КП «Деражнянський міськводоканал» за грудень 2019 р.

При аналізі співставляють фактичні надходження матеріалів із запланованими за всіма параметрами, з'ясовують причини невиконання угод і за необхідністю висувають претензії до постачальників. Якщо при укладенні договорів не було передбачено забезпечення планової потреби по всіх видах матеріалів, то необхідно проаналізувати, які можливості були у

підприємства для додаткового забезпечення цієї потреби.

Як видно з таблиці, ми маємо значний дисбаланс в забезпеченості підприємства виробничими запасами. Одні з найважливіших запасів – труби, систематично недопоставляються на підприємство. Інтервал відставання складає 13 днів, що за весь період призвело до скорочення поставок на 889 шт. Це, здебільшого, зумовлено невчасними поставками матеріалів на підприємство, через надмірну завантаженість підприємств-виробників будівельних матеріалів та значний попит на них, необхідність доставки та розміщення на складах такого габаритного вантажу тощо.

На основі проведених розрахунків, можна стверджувати, що підприємство нерационально використовує виробничі запаси і базується при складанні нового фінансового плану тільки на показники попереднього року, коригуючи їх на темп інфляції. Ми хочемо запропонувати використати на підприємстві модель економічно обґрунтованого розміру замовлення.

Головним фактором, що впливає на забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами, є виконання постачальниками укладених договорів на поставку матеріалів. Аналіз ефективності формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси передбачає оцінку виконання укладених договорів на поставку матеріалів та розрахунок забезпечення потреб цими договорами. Оскільки, ефективність управління – це економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи і характеризується різними показниками, як об'єкту управління, так і власної управлінської діяльності (суб'єкту управління). Ми розглянули ефективність управління матеріальними ресурсами за допомогою кількісних показників. Доповнимо такий аналіз показниками, що характеризують результативність самого процесу управління, враховуючи специфіку діяльності підприємства:

- частота простоїв у роботі внаслідок відсутності необхідних матеріальних ресурсів;
- кількість аварій внаслідок поставок неякісних матеріалів;

- кількість випадків втрати матеріальних цінностей (внаслідок розкрадання, невідповідного зберігання);
- кількість випадків притягнення до відповідальності працівників відповідних відділів за неналежне виконання посадових обов'язків;
- кількість рекламаций постачальнику тощо.

Аналіз забезпеченості потреби в матеріальних ресурсах та виконання укладених договорів проводиться порівнюванням фактичного надходження (в натуральному виразі) з плановою потребою за кожною номенклатурною позицією матеріальних ресурсів у цілому і за кожним постачальником. За виникнення відхилень виявляють причину та розраховують вплив відхилень на обсяг виробництва продукції. Особливу увагу слід звернути на виконання договорів поставок щодо асортименту. За порушення асортименту матеріалів, що надходять, утворюються перевитрати матеріалів, пов'язані з доробкою або заміною одного матеріалу іншим. Результати оцінювання таких показників представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Якісний аналіз ефективності управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал»

Показник	2015 р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.
1	2	3	4	5	6
1. Кількість розірваних договорів на поставку матеріальних ресурсів, од.	2	1	-	2	-
2.Питома вага договорів, за якими поставка матеріальних ресурсів виконано повністю в загальному обсязі укладених договорів, (%)	95	94	92	92	91
3. Питома вага договорів, за якими поставка матеріальних не виконані в призначені терміни	18	22	24	24	27
4. Частота простоїв у роботі внаслідок відсутності необхідних матеріальних ресурсів, у % до загальної кількості простоїв	10	11	13	14	14,5
5. Кількість аварій/збоїв у роботі внаслідок поставок неякісних матеріалів, од.	2	-	4	5	5

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
6. Кількість випадків втрати матеріальних цінностей (внаслідок розкрадання, невідповідного зберігання), од.	10	9	8	8	5
7. Питома вага працівників відповідних відділів, притягнених до відповідальності за неналежне виконання посадових обов'язків, у % до загальної кількості	0	0	1	0	0
8. Кількість реєстрацій претензій постачальнику тощо	11	12	12	14	15

Примітка. Складено автором на основі аналізу актів виконаних робіт, виконання договорів поставки КП «Деражнянський міськводоканал».

За результатами якісного аналізу діяльності суб'єктів управління матеріальними ресурсами можемо зробити висновки щодо наявності проблем у організації цього виду діяльності: збільшилася кількість договорів, зобов'язання за якими не виконані, їх питома вага в загальній структурі є високою та складає 27%. Це свідчить про низьку ефективність контролю за договірними зобов'язаннями на поставку матеріальних ресурсів, недобросовісність постачальників тощо. А це, в свою чергу вимагає, здійснення більш ґрунтовного аналізу постачальників, визначення у договорах відповідальності за несвоєчасне виконання або неналежне виконання тощо.

В той же час, існують і внутрішні проблеми, які пов'язані із випадками неналежного зберігання матеріальних ресурсів, що призводить до нецільового їх використання. Це вимагає організації належного контролю за зберіганням матеріальних ресурсів, обмеження доступу сторонніх осіб на склади, контроль за працівниками в процесі використання матеріальних ресурсів тощо. Такі напрями будуть лежати в основі розробки відповідних заходів удосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Формування системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами

Управління матеріальними ресурсами виробничого підприємства має величезне значення для скорочення загального операційного циклу виконання замовлень (виконання робіт), зниження фінансових втрат, пов'язаних з простоєм виробничого процесу, вдосконалення всіх взаємопов'язаних бізнес-процесів підприємства.

У сучасній ринковій економіці підвищення ефективності управління матеріальними запасами досягається за рахунок впровадження концепції інтегрованого управління, що забезпечить підвищення якості координації всіх функцій та ефективності всіх процесів, спрямованих на оптимальне задоволення потреб виробництва матеріальними ресурсами.

Впровадження інтегрованого управління матеріальними потоками дозволяє вирішити низку проблем, які можуть виникнути під час самостійного використання декількох стандартів управління: дублювання процесів, функцій, посад, значна трудомісткість завдань; відсутність цілісного сприйняття системи управління, що в результаті призводить до зниження ефективності планування та контролю.

Інтегроване управління має розглядатись у двох аспектах (табл.3.1): структурно-функціональному та інформаційному, коли спочатку створюються комплексні моделі планування й управління матеріальними потоками, здійснюються організаційні зміни, а потім — розробляються і впроваджуються інформаційні системи підтримки прийняття рішень.

Таблиця 3.1 Напрями впровадження інтегрованого управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал»

Підсистеми	Пропозиція	Призначення
Структурно-функціональна підсистема	Створення відділу матеріально-технічного забезпечення (введення 1 посади – економіста з матеріально-технічного забезпечення)	Інтеграція функцій з управління матеріальними ресурсами в одному відділі. Рациональне поєднання методичних, технічних, технологічних та економічних компонент матеріального ланцюга з метою забезпечення ритмічності виробництва та максимізації економічних вигод при мінімальних витратах
	Визначення вимог до працівників (працівника) відділу	Розроблені і затверджені посадові інструкції сприятимуть чіткій організації матеріально-технічного забезпечення, визначатимуть конкретні завдання, функції, права і обов'язки працівників підприємства
Інформаційна складова	Формування цілісної системи інформаційного забезпечення управління процесом постачання та використання матеріальних ресурсів	Створення системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, методів їх збору і аналізу, які дозволяють одержати всебічну кількісну і якісну характеристику складових процесу матеріально-технічного забезпечення. Інтеграція спеціалізованих програм: облікової програми («1С:Бухгалтерія»), системи електронного документообігу (передача інформації між підрозділами), програми для дистанційного банківського обслуговування (КлієнтБанк»), інформаційно-правової системи («Ліга: Закон», електронна підписка на спеціалізовані видання), програми для аналітичних розрахунків (Excel, спеціалізовані програми).
	Методичне забезпечення управління матеріальними ресурсами	Впровадження у практичну діяльність сучасних моделей, методів та технологій вирішення завдань управління матеріальними потоками

Примітка. Пропозиції автора за результатами власних досліджень.

Структурно-функціональна підсистема в системі інтегрованого управління матеріальними ресурсами - це сукупність підрозділів і виконавців, які виконують покладені на них функції і вирішують поставлені перед ними завдання, використовуючи певні методи і прийоми. Така

підсистема розглядається як єдність організації, технології та методів управління.

На даний момент ключові функції управління матеріальними потоками КП «Деражнянський міськводоканал» розподілені між такими структурними підрозділами та посадами як бухгалтерія, начальник каналізаційно-насосної станції, начальник водопровідно-насосної станції, начальник каналізаційно-очисних споруд, енергетиком. При цьому існуючий функціональний розподіл не забезпечує належного управління, в результаті чого відбувається неузгодженість планування як виробничої, так і збутової сфери, відсутність належної координації процесу, що забезпечує розрізненість функцій і порушення ритмічності виробничого процесу.

Існуючі відділи, задіяні в структурі матеріального виробничого процесу, не забезпечують раціональну організацію сукупного матеріального потоку, що проходить через підприємство. Для повноцінного управління матеріальними потоками підприємства необхідно сформувати єдину координаційну модель здійснення всіх процесів матеріально-технічного забезпечення, випуску, складування, реалізації продукції, а також планування і прогнозування всіх цих операцій. У зв'язку з цим доцільно створити спеціальну службу матеріально-технічного забезпечення, яка б управляла матеріальним потоком, починаючи від формування договірних відносин з постачальником і закінчуючи доставкою покупцеві готової продукції. Зазвичай у великих виробничих підприємствах відділи логістики існують в якості самостійних структурних підрозділів з поділом на сектори. Враховуючи збитковий стан КП «Деражнянський міськводоканал» та малочисельність персоналу вважаємо доцільним укомплектувати штат однією посадою – економістом відділу матеріально-технічного забезпечення. В майбутньому, у випадку розширення підприємства, штат відділу може бути збільшено. Схема управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал» в рамках системи інтегрованого відображена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1– Пропонована система управління матеріальними ресурсами на КП «Деражнянський міськводоканал»

Примітка. Запропоновано автором.

Відділ матеріально-технічного забезпечення КП «Деражнянський міськводоканал», а конкретніше економіст з матеріально-технічного забезпечення буде забезпечувати взаємозв'язок наявних структурних підрозділів підприємства в єдине ціле для оперативного вирішення завдань ефективного управління матеріальними потоками. Основною метою такого

структурного підрозділу (або відповідно метою створення посади економіст з матеріально-технічного забезпечення) буде забезпечення функції управління і контролю над усіма процесами матеріальних потоків підприємства. При цьому основні процеси, що виконуються взаємопов'язаними структурами, не будуть порушені. Ключовими завданнями такого відділу (посади) повинні бути:

- забезпечувати мінімізацію сукупних витрат та скорочення тривалості руху матеріального потоку з урахуванням логістичних потужностей підприємства;
- діагностувати та усувати виявлені вузькі місця під час просування матеріального потоку в кожній функціональній підсистемі та між ними;
- фіксувати у документальному виді результати спостереження та вимірювання параметрів матеріального потоку за показниками, що розкривають стан та особливості його руху на підприємстві, а також відображають джерела утворення його окремих елементів;
- сприяти вирівнюванню інтенсивності руху матеріального потоку за окремими функціональними підсистемами підприємства;
- здійснювати корегування планів (наприклад ремонту трубопроводів), строків виконання відповідно до виявлених впливів із боку зовнішнього середовища та зміни характеристик внутрішнього середовища підприємства;
- контролювати обсяги, терміни та якість виконання робіт відповідно до виробничих планів, стандартів якості.

На відміну від існуючого процесу управління така структура забезпечує гнучкість і можливість оперативного впливу згідно зі змінами у виробничій програмі, забезпечить мінімізацію ризиків. Для організації діяльності такої служби необхідним є здійснення ряду процедур:

1. Затвердження нової організаційної структури підприємства.
2. Внесення змін в штатний розклад та введення посади – економіста відділу матеріально-технічного забезпечення.
3. Розробка посадової інструкції нововведеної посади.

4. Оснащення робочого місця.

5. Оголошення конкурсу на зайняття посади та відбір кандидатури, що відповідає визначеним вимогам.

Зупинимось на окремих пунктах більш детально. Зокрема визначимо основні вимоги до новоствореної посади. Для цього сформулюємо профіль цієї посади (табл.3.2) та посадову інструкцію (додаток Е).

Таблиця 3.2 Профіль посади економіста відділу матеріально-технічного забезпечення КП «Деражнянський міськводоканал»

Основні характеристики	Зміст
1	2
Назва посади	Економіст з матеріально-технічного забезпечення
Підпорядкування	Директору
Опис основних функцій	<ul style="list-style-type: none"> - розробленням проектів перспективних і річних планів і балансів матеріально-технічного забезпечення виробництва на основі визначення потреби підрозділів підприємства в матеріальних ресурсах (сировині, матеріалах, напівфабрикатах, обладнанні, комплектуючих виробках, паливі, енергії тощо); - забезпечення доставки матеріальних ресурсів згідно з передбаченими у договорах строками, контроль їх кількості, якості і комплектності і збереження на складах підприємства; - контроль за станом запасів матеріалів і комплектуючих виробів, оперативним регулюванням виробничих запасів на підприємстві, додержанням лімітів на відпускання матеріальних ресурсів і їх витрачанням у підрозділах підприємства за прямим призначенням; - облік руху матеріальних ресурсів на складах підприємства, бере участь у проведенні інвентаризації матеріальних цінностей; - збір аналітичної інформації від виробничих служб; - розробка заходів з ресурсозбереження - діагностика причин відхилень виконання планів підрозділами і зниження ефективності фінансово-господарської діяльності; - підготовка рекомендацій щодо усунення відхилень.
Професійні вимоги до кандидата	<p>Вища освіта за спеціальностями 071 «Облік та оподаткування» / 073 «Менеджмент», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».</p> <p>Знання ПК (Word, Excel, 1С, Outlook); відмінне знання Excel — обов'язково.</p> <p>Аналітичне мислення.</p> <p>Загальне розуміння принципів роботи логістичних систем і систем закупівель.</p> <p>Досвід роботи у сфері матеріально-технічного постачання від 3-х років.</p>

Продовж.табл.3.2

1	2
	Знання законодавчих та нормативних актів, що регламентують

	матеріально — технічне забезпечення підприємства; нормативні документи з якості продукції, що постачається. Знання порядку укладення договорів з постачальниками та контролю за їх виконанням; ведення претензійної роботи. Уміння вести переговори, володіння навичками ефективної комунікації.
Преміювання	за отриману економію матеріальних ресурсів, за відсутність простоїв через відсутність необхідних матеріальних ресурсів (відхилення по термінах, вартості, економія витрат).

Примітка. Розроблено автором на основі власних досліджень.

Метою інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами є підвищення загальної ефективності організації, координації та скорочення сукупних витрат, чого можна досягти завдяки оптимізації використання матеріалів, виробничих, складських та транспортних потужностей підприємства і, більш того, за рахунок управління місцями стикування окремих функцій та роботи відділів [29]. Для її досягнення необхідним є володіння кандидатами (або опанування працівниками) відділу сучасної методології оперативного управління матеріальними потоками. На сьогоднішній день діюча практика у цьому напрямів КП «Деражнянський міськводоканал» являє собою набір окремих моделей, методів та алгоритмів слабо інтегрованих між собою, тому на основі наукових джерел [5; 59; 63] нами систематизовано основні методи та моделі, які слід використовувати під час вирішення завдань управління матеріальними ресурсами (таблиця 3.3).

Використання зазначених інструментів під часом управління матеріальними ресурсами підприємства дозволить приймати ефективні управлінські рішення, знижувати витрати на організацію постачання та зберігання запасів, знизити витрати у всіх ланках логістичного ланцюжка підприємства.

Методологічною основою наскрізного управління матеріальними ресурсами, який якнайбільше враховує зазначений інструментарій, є контролінг, тому його впровадженню ми присвятимо окрему увагу.

Варто зазначити, що для реалізації планів удосконалення управління матеріальними ресурсами підприємства потрібно провести організаційні заходи, зокрема необхідно врахувати витрати на оплату праці працівника запропонованої служби, поточні витрати тощо.

При розрахунку ефективності відділу матеріально-технічного забезпечення необхідно спочатку розрахувати наступні статті витрат, пов'язані з її створенням: заробітну плату та нарахування на заробітну плату працівників; витрати на придбання обладнання та програмного забезпечення для служби; інші витрати, пов'язані з діяльністю служби.

Складемо зведену таблицю річних витрат на створення та функціонування служби відділу матеріально-технічного забезпечення на КП «Деражнянський міськводоканал» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 Загальна сума витрат, пов'язаних зі створенням і функціонуванням відділу матеріально-технічного забезпечення на КП «Деражнянський міськводоканал» грн.

№ п/п	Назва	Витрати, грн.				
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	2	3	4	5	6	7
1	Початкові (разові інвестиції на створення служби), у тому числі, у т.ч.:	14907	-	-	-	-
1.1	- комп'ютер з встановленою операційною системою	13707 ¹	-	-	-	-
1.2	- придбання офісних меблів	1200 ²	-	-	-	-
2	Витрати на функціонування:	90389,4	99868,68	110381,7	122041,6	134973,9
2.1	Заробітна плата та нарахування на заробітну плату за рік, у т.ч.:	83448	92627,28	102816,3	114126,1	126679,9
	- заробітна плата економіста відділу (12 місяців*5700)	68400 ³	75924	84275,64	93545,96	103836
	- нарахування на ЗП (22% ЄСВ)	15048	16703,28	18540,64	20580,11	22843,92

Продовж. табл. 3.4.

1	2	3	4	5	6	7
2.2.	Канцелярські витрати	1800 ⁴	1980	2178	2395,8	2635,38
2.3.	Електроенергія	2400 ⁵	2520	2646	2778,3	2917,215

2.4.	Амортизація (на рахована на вартість комп'ютеру методом за 5 років: 13707/5)	2741,4	2741,4	2741,4	2741,4	2741,4
	Витрати всього	105296,4	99868,68	110381,7	122041,6	134973,9

- Примітки.
1. Вартість ноутбука Lenovo IdeaPad 330-15ICH (81FK00G5RA) Platinum Grey за даними сайту Розетка. https://rozetka.com.ua/ua/lenovo_81fk00g5ra/p63975217
 2. Офісний комплект: стіл та стілець за даними сайту: http://mebel-shop.com.ua/mebel_dlya_personala/seriya_promo_t/3564-stol_promo_t2
 3. За основу взято середньомісячну заробітну плату по підприємству, при розрахунку для 2-5 років застосований середньорічний індекс зростання заробітної плати за даними: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/index/>
 4. Обраховано аналогічно за витратами на діяльність аналогічних структурних підрозділів підприємства; при розрахунку для 2-5 років застосований середньорічний індекс зростання відповідних витрат за даними <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2019/>
 5. Розраховано автором

Для покриття витрат на функціонування відділу необхідним є забезпечення віддачі (ефекту), що має бути результатом рішень, обґрунтованим економістом з матеріально-технічного забезпечення. Також виправданість таких витрат може бути забезпечена залученими коштами від грантової допомоги. Як відомо, для отримання коштів на реалізацію інвестиційних проектів від міжнародних організацій необхідним є подання проектної заявки із детальним обґрунтуванням проекту. На КП «Деражнянський міськводоканал» відсутня така практика, тому економіст з матеріально-технічного забезпечення міг би готувати такі проекти у сфері ресурсозбереження, у тому числі які забезпечують матеріалозбереження.

Досить важливим вважаємо дослідити питання оцінки ефективності функціонування відділу матеріально-технічного забезпечення в цілому. Розрахунок ефективності управлінських витрат може здійснюватись на основі порівняння ефекту від функціонування відділу та понесених витрат. До очікуваних результатів діяльності відділу, які здатні «покрити» витрати на його діяльність можна віднести наступні: отримана економія від впровадження ресурсозберігаючих заходів; зниження витрат на ліквідацію наслідків аварій з причин поставок неякісних матеріалів, комплектуючих тощо. Зокрема, якщо встановити залежність між величиною премії та

отриманою економію в результаті проектів, що ініціюються працівником, - це буде стимулювати до постійного пошуку оптимізаційних рішень.

Пошук таких рішень передбачає комплексне бачення руху матеріальних потоків функціональними підсистемами постачання, необхідності підтримки безперебійності виробничих процесів підприємства, а це в свою чергу обумовлює необхідність поглибленого вивчення та використання у практичній діяльності контролінгу, який може дати можливість наскрізного та ефективного управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал». Нижче ми спробуємо продемонструвати яким чином, може забезпечуватись віддача додаткових витрати, які обумовлені введенням ще однієї штатної одиниці.

Більшість рішень у сфері оптимізації матеріальних ресурсів потребує комплексних рішень, що потребує використання сучасного інструментарію управління, до числа якого належить контролінг.

3.2. Впровадження контролінгу в управління матеріальними ресурсами на підприємстві

Контролінг у підсистемі управління матеріальними ресурсами надає необхідні якості скоординованості, синергічності, прогнозованості та гнучкості в поведінці підприємства. Контролінг задає необхідний вектор розвитку підсистеми управління матеріальними ресурсами, визначаючи систему наповнення функцій.

Місце та роль контролінгу в забезпеченні управління матеріальними ресурсами підприємства може передбачати виконання наступних функцій:

1. Планування: координація планів матеріально-технічного забезпечення, формування системи інтегрованого, комплексного планування потреби в ресурсах для надання послуг підприємства; удосконалення методики планування, зокрема на основі моделювання динаміки процесів виробництва; систематизація інформації для складання планів; сценарна

перевірка планів на повноту та можливість їх реалізації.

2. Організаційна робота: облік витрат за структурними підрозділами, забезпечення підрозділів інформацією; контроль витрат.

3. Стимулювання: обґрунтування доцільності стимулювання виконавців.

4. Контроль і регулювання: оцінювання ступеня досягнення мети в процесі поточного і завершального контролю; обґрунтування припустимих меж відхилення від плану; визначення причин відхилень та розробка пропозицій щодо їх усунення.

5. Аналітична робота: розробка архітектури управлінської інформації та інформаційних потоків процесу забезпечення матеріальними ресурсами підприємства, стандартизація інформаційних каналів і носіїв, вибір найефективніших методів обробки інформації, забезпечення економічності інформаційної системи; організація та збір даних, необхідних для управління матеріальними ресурсами; розробка, удосконалення методичного інструментарію щодо обґрунтування рішень [38, с.190].

Основними етапами при впровадженні контролінгу в практику підприємства є такі:

1. Передпроектне обстеження, формулювання завдання та мети впровадження контролінгу.

2. Оптимізація організаційної структури.

3. Організація роботи певних функцій.

4. Формування системи управлінського обліку.

5. Розробка і впровадження системи планування (бюджетування).

6. Формування системи управління підприємством за допомогою системи стратегічних контрольних показників.

Відповідно до визначеної концепції до складу контролінгових функцій віднесемо такі:

1) планування потреби в матеріальних ресурсах;

2) моніторинг внутрішнього середовища;

- 3) контроль;
- 4) моніторинг зовнішнього середовища;
- 5) обґрунтування рішень стосовно політики управління матеріальними ресурсами.

Схематично елементи впровадження контролінгу представлено на рис. 3.2.

При запровадженні контролінгу мають бути враховані такі вимоги:

1. Управління має здійснюватись “за цілями”, які повинні бути узгоджені із стратегією та встановлені у кількісному вираженні.
2. Забезпечення автоматизації облікової та планової функцій контролінгу.
3. Забезпечення самостійності та нейтральності контролінгу.
4. Закріплення на внутрішньо нормативному рівні обов’язковості сприяння різними службами інформаційному забезпеченню служби контролінгу. Надання службі контролінгу повноважень організовувати збір додаткової інформації за допомогою інших економічних служб [58].

Загалом, ефективність використання матеріальних ресурсів проявляється в наступному [58]: отримання економічних вигід внаслідок збільшення прибутку та зменшення витрат; зниження матеріалоємності та підвищення матеріаловіддачі; зниження собівартості та ціни продукції внаслідок економії витрат; поліпшення фінансового стану підприємства. Упровадження контролінгу як інтегруючої функції в управлінні матеріальними ресурсами підприємства дозволить досягти наступних цілей: забезпечення планування, контролю й пошуків напрямів удосконалення; проведення поглиблених фінансово-економічних розрахунків; координування всіх ключових елементів системи; підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження контролінгу



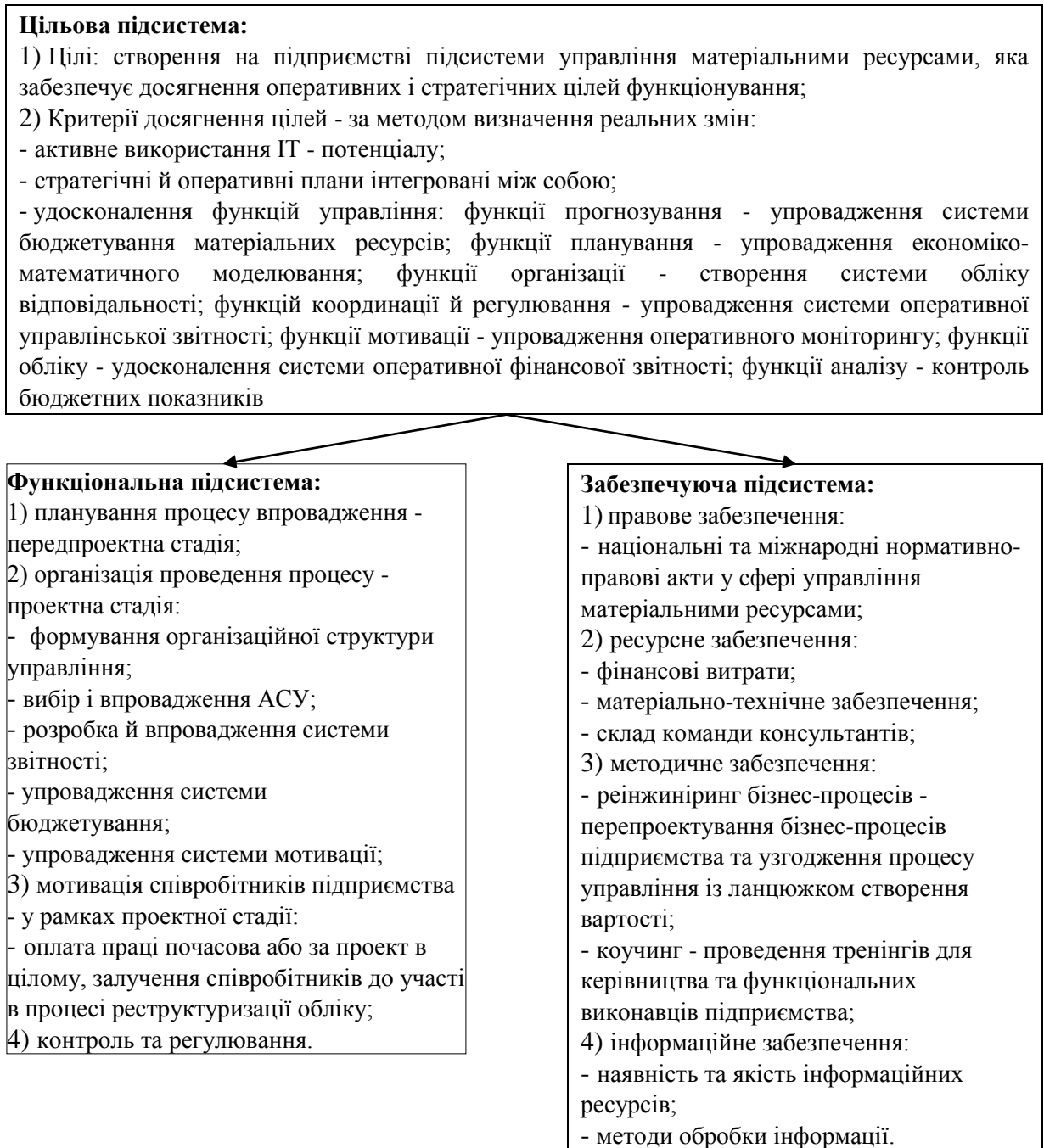


Рисунок 3.2 – Елементи впровадження контролінгу на підприємстві

Примітка. Складено автором

Загалом, створення підсистеми контролінгу на підприємстві надасть можливість підвищити ефективність управління матеріальними ресурсами. Контролінг забезпечить зв'язок всіх процесів, що опосередковують використання матеріальних ресурсів завдяки координації та регулюванню діяльності підприємства.

Контролінгові функції в управлінні матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал» слід поділити на функції, які охоплюють як стратегічний, так і оперативний рівні.

До оперативним завдань контролінгу в управлінні матеріальними ресурсами підприємства відносяться: підвищення точності планування; оперативне управління запасами; нормування витрат матеріальних ресурсів; оптимізація закупівель тощо.

На стратегічному рівні повинні виконуватись такі завдання: реалізація загальної ресурсної стратегії підприємства; зниження загального рівня матеріальних витрат в структурі витрат; підвищення конкурентоспроможності за собівартістю; впровадження інноваційних методів управління матеріальними ресурсами.

На сьогоднішній день на комунальних підприємствах практика використання контролінгу не набула поширення. Тому, розглянемо алгоритм дій при застосуванні цього інструменту у практичній діяльності КП «Деражнянський міськводоканал».

Отже, перед відділом матеріально-технічного забезпечення, наприклад, поставлено питання щодо з'ясування причин відхилення від кошторису прокладання трубопроводу на певній ділянці. У таблиці 3.5 відображено зв'язок між діями працівників відповідних підрозділів підприємства щодо виявлення причин зростання матеріальних витрат на здійснення ремонтно-будівельних робіт. Нами відображений типовий порядок дій та основних суб'єктів, однак на практиці для встановлення причин може бути необхідним залучення і інших працівників.

Таблиця 3.5 Алгоритм визначення причин зростання матеріальних витрат при здійсненні ремонтно-будівельних робіт на ділянці «_»

Дії Залучені працівники	1. Збір даних щодо норм витрачання матеріальних ресурсів, обсягів використаних ресурсів, обсягів виконаних робіт	2. Встановлення можливих причин зростання матеріальних витрат:	3. Розробка проектів вирішення проблеми	4. Обґрунтування витрат на вирішення проблеми та розрахунок можливої економії	5. Вибір проекту з альтернативних варіантів	6. Впровадження проекту	7. Збір даних щодо зміни витрат	8. Оцінювання отриманої економії
Директор			□		□			□
Бухгалтер	□		□	□	□	□	□	□
Економіст відділу матеріально-технічного забезпечення	□	□	□	□		□	□	□
Начальник виробничої дільниці		□	□			□		

Примітка. Розроблено автором на основі власних досліджень.

Результатом такого аналізу має стати ліквідація проблеми: в даному випадку зменшення необґрунтованих витрат матеріальних ресурсів, зменшення собівартості, що позитивно впливатиме на зростання прибутку підприємства. Результати аналізу варто представляти у вигляді звіту, в якому будуть представлені причини таких перевитрат, визначені відповідальні особи, запропоновані шляхи вирішення проблеми, її попередження в майбутньому тощо. Приклад такого звіту по зазначеній вище проблемі - зростання матеріальних витрат при здійсненні ремонтно-будівельних робіт - представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Звіт з перевитрат матеріальних витрат при здійсненні ремонтно-будівельних робіт на ділянці «_»

Сегменти витрат	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	Відхилення		Причина	Винуватці	Заходи
			тис. грн.	%			
1	2	3	4	5	6	7	8
Пальне	32,5	37,1	4,6	14,2	розкрадання	працівники ремонтно-будівельної бригади	Встановлення засобів контролю витрачання пального. Матеріальне стягнення з винуватців
	45,1	52,1	7	15,5	подорожчання пального	-	Пошук інших постачальників.
	15,5	19,2	3,7	23,9	не оптимальне використання транспортних засобів	працівники ремонтно-будівельної бригади; водій.	Оптимізація маршрутів, оптимізація завантаженості транспортних засобів
	2,2	3,1	0,9	40,9	необхідність організації доставки додаткової партії труб	Начальник каналізаційної насосної станції	Удосконалення методики обґрунтування витрат матеріальних ресурсів
Знезаражуючі засоби	5,2	6,5	1,3	25,0	псування при зберіганні через не дотримання умов зберігання	працівник складу	Матеріальне стягнення з винуватців

Продовж.табл.3.6.

1	2	3	4	5	6	7	8
Труби	14,5	19,1	4,6	31,7	не правильний розрахунок потреби у матеріальному ресурсі, що зокрема призвело до зростання відходів (відрізків) труб на суму 5,1 тис.грн.	Начальник каналізаційно-насосної станції	Удосконалення методики обґрунтування витрат матеріальних ресурсів
Разом	115	137,1	22,1	19,2	-	-	-

Примітка. Складено автором на основі аналізу видаткових накладних КП «Деражнянський міськводоканал» за грудень 2019 р.

Як бачимо, в результаті такої перевірки встановлено перевитрати матеріальних ресурсів у сумі 22,1 тис.грн., з них об'єктивно підприємство могло б уникнути витрат на суму 14,3 тис.грн.:

- 0,9 тис.грн. через необхідність організації доставки додаткової партії труб через неправильний розрахунок потреби;

- 4,6 тис.грн. внаслідок розкрадання матеріальних цінностей;

- 3,7 тис.грн. внаслідок не оптимального руху транспортних засобів, їх завантаженість тощо;

- 5,1 тис.грн. внаслідок значних залишків (відрізків) труб при проведенні ремонтно-будівельних робіт, що пов'язано як з «приблизним» підрахунок кількості труб, так і відсутністю на підприємстві практики реалізації цих залишків (продаж на переробку) чи їх використання.

Вище, у таблиці 3.4 нами визначенні витрати на функціонування відділу матеріально-технічного забезпечення, що для 1 року діяльності становитиме 99,8 тис.грн. Таким чином бачимо, що лише в результаті однієї перевірки виявлена економія складатиме 14,3 тис.грн., що становить 14% від суми річних витрат на діяльність служби. Однак, нами представлений

укрупнений перелік можливих витрат, на практиці таких резервів є більше, що і буде джерелом покриття витрат. Також, слід зазначити, що такі перевірки є трудомістким процесом, тому запропонована нами заробітна плата працівника в 5700 грн. звичайно не стимулюватиме економіста з матеріально-технічного забезпечення до такої кропіткої праці. Тому, з метою попередження формального відношення до роботи або шахрайських дій, вважаємо необхідним у договорі з таким працівником передбачити премію у розмірі певного відсотку від отриманої економії.

Як вже говорилось вище, контролінг охоплює не лише оперативний рівень, але і передбачає стратегічну орієнтації. У контексті управління матеріальними ресурсами контролінг передбачає розробку ресурсної стратегії або комплексної програми підприємства, що базується на принципах оптимізації використанні матеріальних ресурсів, і що включає стратегічне планування матеріальних ресурсів, спрямоване на раціоналізацію використання матеріальних ресурсів в процесі виробництва, організацію ресурсоаудита, формування управлінських структур, які координують ресурсозбереження на підприємстві. Основні етапи формування такої програми для КП «Деражнянський міськводоканал» представлено на рис.3.3.

Перед постановкою цілей в галузі ресурсозбереження необхідно провести аналіз поточного стану підприємства на предмет наявності можливості скоротити витрати на виробничі операції і супутні виробництва процеси (приклад такого аналізу нами здійснено вище – табл.3.5-3.6). Мова йде про ресурсоаудит, що полягає в аналізі та оцінці поточної діяльності підприємства з позиції використання матеріальних ресурсів. Такий ресурсоаудит, як ми вже говорили вище, буде здійснюватись на постійній основі економістом з матеріально-технічного забезпечення. Ресурсоаудит передбачає: виявлення джерел нераціональних ресурсовитрат і невиправданих втрат ресурсів; - визначення показників ресурсоефективності; оцінку ресурсозберігаючого потенціалу підприємства; розробка цільової комплексної програми ресурсозбереження.



Рисунок 3.3. – Алгоритм розробки програми ефективності використання матеріальних ресурсів

Примітка. Запропоновано автором на основі власних досліджень

Для формування програми ефективності використання матеріальних ресурсів пропонується створювати постійно діючу робочу групу, що складається з фахівців різних напрямків (управління виробництвом, технології та конструкторське забезпечення і інші) та очолюється економістом з матеріально-технічного забезпечення. Робота такої групи повинна складатися з декількох етапів: визначення об'єкта дослідження, безпосередньо дослідження і фіксація поточного стану об'єкта, обговорення

результатів дослідження всередині групи і пропозиції щодо вдосконалення. Формування та реалізація програми ефективності використання матеріальних ресурсів можливо лише при формуванні інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами (про що ми говорили у п.3.1), оскільки передбачає скоординовану роботу різних підрозділів, інтеграцію необхідної інформації для прийняття рішень, пошук резервів зниження матеріальних витрат на всіх ділянках технологічного циклу, у всіх підрозділах підприємства.

Отже, вирішення проблеми підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства знаходиться у площині пошуку ефективних підходів до управління, одним із яких, на нашу думку, є контролінг. Реалізація такого підходу до управління вимагає системності та інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами, дозволяє досягти високої координації, будучи зорієнтованою на досягнення не тільки оперативної (поточної) мети у вигляді отримання економії, але й на глобальні стратегічні цілі.

ВИСНОВКИ

Таким чином, робота присвячена розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління матеріальними ресурсами підприємства КП «Деражнянський міськводоканал». Основні результати дослідження такі:

1. При аналізі літературних джерел визначено погляди науковців на формування сутності поняття «матеріальні ресурси» та запропоновано власне трактування при якому під матеріальними ресурсами запропоновано розуміти сукупність предметів праці, які використовуються для виробництва продукції та повністю переносять свою вартість на створюваний продукт. В свою чергу систему управління матеріальними ресурсами пропонуємо трактувати як організаційно-економічну складову підприємства, яка складається з сукупності елементів, пов'язаних між собою функціями, процесами та інформаційними потоками та відповідальна за ефективне забезпечення виробничого процесу матеріальними ресурсами.

2. Доведено, що при визначенні потреби в матеріальних ресурсах використовують переважно такі методи як: нормування, метод прямого розрахунку, метод за аналогією, метод за типовим представником, індексний метод, метод екстраполяції, метод оптимальної партії замовлень, моделювання динаміки матеріальних ресурсів. Для підвищення якості і своєчасності прийняття рішень в сфері управління матеріальними ресурсами підприємства запропоновано застосовувати комплекс економіко-математичних моделей, які базуються на методиці динамічного моделювання економічних процесів і параметрів системи.

3. КП «Деражнянський міськводоканал» є комунальним підприємством, яке надає послуги з водопостачання та водовідведення фізичним та юридичним особам. Підприємство здійснює свою діяльність на місцевому рівні. Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності показав збитковий характер діяльності підприємства, незважаючи

на щорічне збільшення величини виручки від надання послуг. Основна причина полягає у щорічному зростанні витрат підприємства, що у значній мірі обумовлено зростанням вартості сировини та матеріалів, електроенергії та інших складових матеріальних ресурсів.

Досліджено організацію системи управління матеріальними ресурсами КП «Деражнянський міськводоканал», що засвідчив пасивний тип політики управління. Це проявляється в обмеженості функцій та методичного інструментарію, що здійснюється на підприємстві: проводиться аналіз потреби в матеріальних ресурсах, забезпечується поточна потреба, забезпечується належне їх зберігання тощо. Однак, не розробляється стратегія управління матеріальними ресурсами, не проводяться заходи щодо оптимізації їх постачання, не здійснюється аналіз ефективності їх витрачання, що потребує розробки відповідних корегуючих заходів. Функції у сфері управління матеріальними ресурсами розділені між різними структурними підрозділами та посадовими особами, що призводить до їх дублювання та проблем із узгодженням.

4. Здійснено детальний аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів КП «Деражнянський міськводоканал». Встановлено значний дисбаланс в забезпеченості підприємства виробничими запасами. Це, здебільшого, зумовлено невчасними поставками матеріалів на підприємство, через надмірну завантаженість підприємств-виробників будівельних матеріалів та значний попит на них, необхідність доставки та розміщення на складах такого габаритного вантажу тощо. Крім того доведено, що підприємство нерационально використовує виробничі запаси і базується при складанні нового фінансового плану тільки на показники попереднього року, коригуючи їх на темп інфляції. За результатами якісного аналізу діяльності суб'єктів управління матеріальними ресурсами можемо зробити висновки щодо наявності проблем у організації цього виду діяльності: збільшилася кількість договорів, зобов'язання за якими не виконані, їх питома вага в загальній структурі є високою та складає 27%. Це свідчить про низьку

ефективність контролю за договірними зобов'язаннями на поставку матеріальних ресурсів, недобросовісність постачальників тощо. А це, в свою чергу вимагає, здійснення більш ґрунтовного аналізу постачальників, визначення у договорах відповідальності за несвоєчасне виконання або неналежне виконання тощо.

5. Опрацьовано пропозиції щодо формування системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами підприємства. Доведено доцільність удосконалення системи управління матеріальними ресурсами на КП «Деражнянський міськводоканал» шляхом створення відповідного відділу матеріально-технічного забезпечення. У роботі визначено завдання та компетенції працівника відділу матеріально-технічного забезпечення КП «Деражнянський міськводоканал», подано організаційно-функціональну модель запропонованої посади, що включають такі характеристики: опис посади, вимоги до кандидата, основні функції, мотиваційні інструменти тощо. Визначено витрати на функціонування такого відділу, що складає для першого року 99,8 тис.грн. Очікується, що додаткові витрати будуть компенсовані за рахунок впровадження заходів з ресурсозбереження (більш ефективного використання матеріальних ресурсів), що можуть бути реалізовані як за кошти підприємства та засновника, так і за рахунок залучення коштів під гранти.

6. Описано елементи впровадження контролінгу на підприємстві, який запропоновано здійснювати на оперативному та стратегічному рівнях. Опрацьовано типову схему визначення причин зростання матеріальних витрат при здійсненні ремонтно-будівельних робіт, запропоновано форму звіту за результатами перевірки причин відхилень, що дозволило виявити можливу економію у розмірі 14,3 тис.грн. Таким чином, в результаті лише однієї перевірки забезпечується покриття 14% суми річних витрат на організацію діяльності економіста з матеріально-технічного забезпечення, а проведення таких перевірок на постійній основі забезпечить не лише окупність витрат, але і суттєву економію. В рамках стратегічного

контролінгу як складової інтегрованої системи управління матеріальними витратами запропоновано розробку комплексної програми ефективності використання матеріальних ресурсів, що базується на ресурсаудиті та пошуку заходів ресурсозбереження на всіх етапах технологічного циклу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь. 4-е изд. доп. и перераб. М.: Институт новой экономики, 1999. 1248 с.
2. Бондаренко О.С. Управління оборотними активами підприємств: Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к.е.н.; МОНУ, ПАНУ. Київ : НДФІ, 2016. 21с.
3. Васюта В.Б. Підвищення ролі матеріально-технічної бази як фактор ефективного функціонування підприємства URL: http://www.rusnauka.com/39_VSN_2014/Economics/10_182500.doc.htm
4. Гаврилишин Б. Д. Економічна енциклопедія / Б. Д. Гаврилишин, С. В. Мочерний, О. А. Устенко. - К.: Академія, 2000. - 735 с.
5. Гаврилюк Н.М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. URL: www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2015-1/6.pdf
6. Гарник М.М. Теоретичні аспекти використання матеріальних ресурсів промислових підприємств. *Наука й економіка*. 2011. № 1(21). С. 121-123.
7. Городянська Л. Відтворення необоротних матеріальних ресурсів у вітчизняній обліково-аналітичній системі. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2008. № 9. С. 4-8.
8. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
9. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf
10. Другова О. С. Генезис поняття "контролінг". *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 69-72.

11. Єлець О.П., Мілаєнко Я.Є. Зміст матеріально-технічного забезпечення підприємства. URL: http://confcontact.com/2015_04_25/2/2_elets_milaenko.html

12. Журавський А.Ю. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства як об'єкт логістичних рішень. *Економіка і регіони*. 2011. №5. С. 45-52.

13. Звіт із праці КП «Деражнянський міськводоканал» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Деражня, 2019. 2 с.

14. Звіт із праці КП «Деражнянський міськводоканал» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Деражня, 2015. 2 с.

15. Звіт із праці КП «Деражнянський міськводоканал» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Деражня, 2016. 2 с.

16. Звіт із праці КП «Деражнянський міськводоканал» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Деражня, 2017. 2 с.

17. Звіт із праці КП «Деражнянський міськводоканал» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Деражня, 2018. 2 с.

18. Иващенко Ю.Ю. Материальные ресурсы в контексте логистической системы управления предприятием. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-т.* - С. 925-930.

19. Івасишен В., Синчак В. Напрями підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів водопостачального підприємства. *Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Prospects for the development of modern science and practice»*, 11-12 травня 2020 р., Грац, Австрія. С. 235-238.

20. Іщенко М.І. Економічна взаємодія підприємств гірничо-збагачувального комплексу: Монографія / За наук. ред. проф. В.І. Прокопенка. Д.: «Видавничий дім «Андрій», 2007. - 288 с.

21. Кальченко А.Г. Логістика: підруч. для вузів екон. профілю. Київ. нац. екон. ун-т. - К.: КНЕУ, 2003. 284 с.

22. Канке А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. 2-е изд., испр. и доп. М. : ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2007. 288 с.
23. Кийко С. Г. Мультиагентная модель анализа процессов управления ресурсными потоками проектов предприятия. *Системи озброєння і військова техніка*. 2014. № 4. С. 143-146. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/soivt_2014_4_32.pdf.
24. Кіндрат Р. Я. Суть та класифікація виробничих ресурсів промислових підприємств. *Український державний лісотехнічний університет*. Науковий вісник: зб. наук.-техн. пр. - С. 170-172.
25. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності запасів. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/293-oborotnist-zapasiv>
26. Колмакова О.М., Брюховецька Т.В. Фактори, що впливають на ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві та шляхи її підвищення. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5.1/9.pdf>
27. Коюда П. М. Моделирование экономической динамики: навч.-метод. посіб. / П. М. Коюда, М.В. Новожилова, І. А. Чуб. 2-е вид., випр. та допов. Харків: СМІТ, 2013. - 139 с.
28. Крохмаль С. С. Оцінка показників ефективності управління матеріальними ресурсами на багатомноменклатурному машинобудівному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(1). С. 47-53.
29. Кучмеев О. О. Особенности управления материальными потоками в логистических системах торговых предприятий. *Причерноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 99-103.
30. Малярець Л. М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ, 2010. 227 с.
31. Маценко А. А. Інтегральний коефіцієнт визначення ефективності системи матеріально-технічного забезпечення на промисловому підприємстві URL: <http://nauka.zinet.info/21/matsenko.php>

32. Мельник Н. Матеріальні ресурси в системі управління підприємством. URL: <https://cutt.ly/7ySxAoY>
33. Мельников В. П. Логистика. М. : Юрайт, 2014. 288 с.
34. Михайлов М. Г. Стратегічні напрями матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 2. С. 10–16.
35. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: в 2 т. Т.2 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устинко, С. І. Юрій; [за ред. С.В. Мочерного]. Львів: Світ, 2006. 568 с.
36. Ніколаєнко А.В. Контролінг логістичних систем. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73853.doc.htm.
37. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180–190.
38. Новик І.В. Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Наукові записки*. 2017. № 2 (55). С. 188-195.
39. Омельченко В., Омельченко А. Менеджмент матеріальних потоків підприємства. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. № 7/3. 2002. С. 149-152.
40. Орлова В.С. Пошук резервів зниження витрат на матеріальні ресурси. *Молодий вчений*. 2014. № 4-2(63). С. 141–143
41. Осовцев В. Определение материальной и финансовой проводимости логистической цепи. *РИСК*. 2005. № 1. С. 28-30.
42. Пілько А.Д., Малиміна О.П. Моделювання процесів управління ресурсним потенціалом підприємства. URL: <https://cutt.ly/NySbenT>
43. Плахута Г.А. Управління матеріальними ресурсами: навчальний посібник Г.А. Плахута, О.В. Степаненко. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля 2012. - 192 с.
44. Политика мобилизации интегрального ресурса региона: монография в 2 кн./ Б.В.Буркинский, С.К.Харичков, В.Н.Степанов и др.; рук. авт. коллектива: Б.В. Буркинский, С.К. Харичков; НАН Украины, Ин-т пробл. рынка и экон.-экол. исслед. - Одесса: ИПРЭЭИ, 2002. Кн.1. 2002. 414 с.

45. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2004. 416 с.
46. Примітки до річної фінансової звітності ДП КП «Деражнянський міськводоканал» за 2017 р.: Форма №5. Деражня, 2017. 10 с.
47. Примітки до річної фінансової звітності КП «Деражнянський міськводоканал» за 2018 р.: Форма №5. Деражня, 2018. 10 с.
48. Примітки до річної фінансової звітності КП «Деражнянський міськводоканал» за 2016 р.: Форма №5. Деражня, 2016. 10 с.
49. Примітки до річної фінансової звітності КП «Деражнянський міськводоканал» за 2015 р.: Форма №5. Деражня, 2015. 10 с.
50. Примітки до річної фінансової звітності КП «Деражнянський міськводоканал» за 2019 р.: Форма №5. Деражня, 2019. 10 с.
51. Прокопенко І.Ф. Методика і методологія економічного аналізу. К. : Центр учбової літератури, 2008. 430 с.
52. Прохорова В.В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія / В.В. Прохорова, В.І. Чобіток. - Харків: НТМТ, 2012. - 248 с.
53. Рзаєва Т.Г. Економічний аналіз : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2003. – 198 с.
54. Рибачук Н.В., Журко Т.О. Управління матеріальними ресурсами підприємства. URL: <http://rybachuk.vk.vntu.edu.ua/file/2bb74a8e09ca16b08ec357c229b1d165.pdf>
55. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. Міністерство освіти і науки України. – 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2007. 668с.
56. Селезньова Н.О. Сучасні проблеми забезпечення та використання матеріальних ресурсів на промисловому підприємстві. *Комунальне господарство міст*. 2013. № 3. С. 463-467.

57. Статут КП «Деражнянський міськводоканал»: затверджено рішенням Деражнянської міської ради від 26.03.2016 р. , протокол №5. Деражня, 2017. 14 с.

58. Степаненко Т. О. Контролінг в системі управління матеріальними ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4636>

59. Стрижова В.Г. Управління матеріальними потоками та логістика організації виробництва. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2009. № 6. Т. 2. С. 227-231

60. Судакова О.І., Медведовська Т.П., Бондарчук С.Б. Матеріальні ресурси в системі управління економічною безпекою підприємства Матеріальні ресурси в системі управління економічною безпекою підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017>.

61. Телішевська О.Б. Фактори, які визначають витрати на логістично-постачальницьку діяльність підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.17. С. 390–397.

62. Тимошенко Л.М. Економіка і економія / Л.М. Тимошенко. К.: Вид-во політичної літератури України, 1982. 166 с.

63. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: монографія / Г. А. Семенов, О. В. Козуб ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя : КПУ, 2011. 215 с.

64. Фалінська М. Економічна сутність та аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6(39). с.132-137

65. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва КП «Деражнянський міськводоканал» на 31 грудня 2019 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва». Деражня, 2019. 2 с.

66. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва КП «Деражнянський міськводоканал» на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва». Деражня, 2018. 2 с.

67. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва КП «Деражнянський міськводоканал» на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва». Деражня, 2017. 2 с.

68. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва КП «Деражнянський міськводоканал» на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва». Деражня, 2016. 2 с.

69. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва КП «Деражнянський міськводоканал» на 31 грудня 2015 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва». Деражня, 2015. 2 с.

70. Хохлов М.П. Логістично-реінжиніринговий підхід до управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 188 с.

Виконав студент магістратури спеціальності 073 Менеджмент заочної форми навчання
«___» червня 2020 р.

Підпис

В.Р. Івасишен
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувач кафедри д.е.н., професор
«___» червня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри д.е.н., професор
«___» червня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

