

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 матеріально-технічним забезпеченням підприємства(на матеріалах ХКП «Спецкомунтранс»)*»

Виконав(ла): студентка магістратури
за спеціальністю 073 Менеджмент

Шкатула Ю. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: кандидат економічних
наук

Самарічева Т. А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент

Войцещук А. Д.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

АНОТАЦІЯ

Шкатула Ю. В. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства (на матеріалах ХКП «Спецкомунтранс»). – 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.

У магістерській роботі розглянуто поняття «матеріально-технічного забезпечення» та «управління матеріально-технічним забезпеченням».

Здійснено аналіз основних функцій системи управління матеріально-технічним забезпеченням. Визначено основні складові та показники ефективності матеріально-технічного забезпечення. Розглянуто різні підходи до визначення матеріально-технічного забезпечення, та визначено ті, які будуть розглядатися далі. Проаналізовано та розраховано стан матеріально-технічного забезпечення на підприємстві що займається благоустроєм міста.

Визначено стан основних техніко-економічних показників діяльності ХКП «Спецкомунтранс», його сильні та слабкі сторони з метою кращого розуміння результативності та проблематичності його діяльності. Проведено оцінку стану використання основних засобів підприємства. Розглянуто існуючі проблеми та шляхи їх вирішення в системі матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Проаналізовано можливі шляхи покращення діяльності підприємства в сфері матеріально-технічного забезпечення та управління ним. Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління використанням матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

Ключові слова: матеріально-технічне забезпечення, система матеріально-технічного забезпечення, управління матеріально-технічним забезпеченням, ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням.

ANNOTATION

Shkatula Yu. V. Management of material and technical support of the enterprise (on the materials of Khmelnytsky communal enterprise "Spetskomuntrans"). - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Master's thesis for a master's degree in specialty 073 - Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020.

The master's thesis considers the concepts of "logistics" and "logistics management".

The analysis of the main functions of the logistics management system is carried out. The main components and efficiency indicators of logistics are determined.

The state of material and technical support at the enterprise engaged in the improvement of the city is analyzed and calculated.

The existing problems in the logistics system are considered.

Recommendations for improving the management of the use of logistics of the enterprise have been developed.

Keywords: logistics, logistics system, logistics management, efficiency of logistics management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність, роль та структура матеріально-технічного забезпечення підприємства.....	6
1.2. Управління матеріально-технічним забезпеченням: поняття та показники ефективності	11
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ХКП «СПЕЦКОМУНТРАНС»	17
2.1. Аналіз матеріально-технічного забезпечення	17
2.2. Оцінка управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства ...	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
3.1. Альтернативні шляхи покращення управління матеріально-технічним забезпеченням.....	30
3.2. Обґрунтування реалізації напрямів оптимізації управління матеріально-технічним забезпеченням	43
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Правильно налагоджена система матеріально-технічного забезпечення є запорукою безперебійного забезпечення підприємства всіма видами матеріальних ресурсів, що є важливим елементом ефективної організації виробництва. Успішність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається повнотою, своєчасністю отримання від постачальників матеріально-технічних ресурсів необхідного асортименту та якості. Не зважаючи на вид діяльності підприємства, потреба в матеріально-технічному забезпеченні є очевидною. Від цього виникає і необхідність оптимального управління його використанням. В зв'язку з цим є зрозумілою велика увага, яка приділяється організації і управлінню матеріально-технічним забезпеченням на підприємстві. Правильно побудована система управління матеріально-технічним забезпеченням може пришвидшити та поліпшити роботу підприємства, та підвищити ефективність виконуваних завдань.

Дослідженням теоретико-методичних аспектів управління матеріально-технічним забезпеченням займалися такі вітчизняні науковці, як В. Б. Васюта [10], Н. В. Збагерська [20], С. Ф. Покропий [17], С. С. Пятуніна [57] та інші.

Поряд із цим, недостатньо висвітленими в науковій літературі залишаються питання оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням та визначення перспектив його удосконалення. Вказане зумовило необхідність проведення дослідження в цій сфері та вибір теми, мети і завдань дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних основ процесу управління матеріально-технічним забезпеченням ХКП «Спецкомунтранс» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його покращення.

Для досягнення мети дослідження були поставлені такі завдання:

- визначити сутність, роль та структуру матеріально-технічного забезпечення на підприємстві;
- охарактеризувати процес управління матеріально-технічним забезпеченням та показників його ефективності;
- здійснити аналіз матеріально-технічного забезпечення ХКП «Спецкомунтранс»;
- провести оцінку управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства ХКП «Спецкомунтранс»;
- означити альтернативні шляхи покращення управління матеріально-технічним забезпеченням;
- обґрунтувати реалізацію напрямів оптимізації управління матеріально-технічним забезпеченням.

Об'єктом дослідження є процес управління матеріально-технічним забезпеченням ХКП «Спецкомунтранс».

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи та практичні аспекти управління матеріально-технічним забезпеченням ХКП «Спецкомунтранс».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети використано такі методи дослідження: абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень та формування висновків; семантичного аналізу – для визначення досліджуваних теоретичних понять; графічний метод – для наочного подання результатів досліджень і загальнонаукові методи теоретичного узагальнення й порівняльного аналізу, декомпозиції – для підбиття підсумків наукового дослідження.

Інформаційна база. У процесі дослідження використано законодавчі та нормативно-правові акти, підручники, навчальні посібники, наукові праці вітчизняних вчених, наукові періодичні видання, матеріали інтернет-ресурсів, фінансова звітність ХКП «Спецкомунтранс».

Практична значущість. Сформульовані в магістерській роботі практичні рекомендації щодо вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням можуть використовуватись в практичній діяльності підприємств, що суттєво може мінімізувати видатки підприємства та забезпечити зростання його фінансового результату.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 56 сторінок. Список використаних джерел налічує 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та структура матеріально-технічного забезпечення підприємства

Помітною умовою організації результативної діяльності підприємства, що займається виробничою діяльністю, тобто виробляє товари чи послугине лише для власного користування, але й для збуту, – є оптимальне формування і результативне використання матеріально-технічної бази підприємства – сукупність матеріальних, речових елементів, засобів виробництва, які використовуються і можуть бути використані в економічних процесах [47].

Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) є формою розподілу коштів підприємства, основою яких є організаційні взаємовідносини та угоди між постачальниками і споживачами безпосередньо або через посередника. Воно значною мірою визначає результативність підприємства, виявляючи практичний вплив на вживання виробничих фондів, ритмічність виробництва, собівартість, продуктивність праці, тривалість виробництва та інші показники [2].

Матеріально-технічне забезпечення підприємства – це сукупність планових і оперативних заходів щодо забезпечення виробництва та інших господарських вимог підприємства сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, інструментами іншими видами матеріальних ресурсів.

Під матеріальним ми розуміємо сукупність основних і додаткових матеріалів, купівельних виробів і напівфабрикатів, палива, енергії, інструментів, запасних частин тощо.

Основними називають ті матеріали, які безпосередньо створюють виріб, товар чи послугу. До додаткових належать ті матеріали, які забезпечують

роботу засобів праці, матеріали, що приєднуються до сировини чи основного матеріалу, щоб здійснити в них якісні зміни, та матеріали, які сприяють виконанню самого процесу виробництва.

Розумна організація матеріально-технічного забезпечення і збуту значною мірою показує рівень використання засобів виробництва, зростання продуктивності праці, прибутку та рентабельності. Забезпечення виробництва потрібними матеріальними ресурсами є основною ланкою виробничого процесу.

На сьогодні не існує одного підходу до визначення сутності матеріально-технічного забезпечення, оскільки різні вчені підходять до визначення цього поняття по-різному, розглянемо їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення сутності матеріально-технічного забезпечення підприємства

Автор	Сутність підходу до визначення матеріально-технічного забезпечення
Покропивний С.Ф. [17]	Один з видів комерційної діяльності підприємства, що здійснюється на ринку економічних благ у межах такої фази економічних відносин як збут. Суб'єктами цих відносин виступають, виключно, підприємства або суб'єктом купівлі та продажу – економічні блага виробничого призначення, або матеріально-технічні ресурси. У фазі виробництва зазначений тип економічних благ трансформується у такий вид матеріальних факторів виробництва як предмети праці, вартісною формою яких є основні оборотні фонди підприємства.
Васюта В.Б. [10]	Процес визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, пошук і купівля ресурсів, організація доставки, зберігання й видачі окремих споживачам на підприємстві.
Збагерська Н.В. [20]	Процес постачання на підприємство сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів. Які необхідні для виробничого і невиробничого споживання, відповідно до визначених потреб та у певні терміни.
Пятуніна С.С. [57]	Процес постачання на склади підприємства чи відразу на робочі місця, відповідно до виробничих планів, необхідних матеріально-технічних ресурсів.
Мочерний С.В. [48]	Включає матеріальні ресурси – основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та є матеріальною базою підприємства чи галузі.

Примітка. Складено автором за даними [18; 10; 21; 59].

Для підприємства поняття матеріально-технічної бази враховує стан таких компонентів: наявність і пристосування виробничих площ, рівень новизни обладнання, його вік, відповідність наявних матеріальних ресурсів виробничій програмі [9].

Одні автори (Кіндрат Р.Я. [25], Тимошенко Л.М. [65]) відносять до складу матеріальних ресурсів сировину й матеріали, паливо, купівельні напівфабрикати, тобто увесь комплекс предметів праці. Інші (Городянська Л. [12], Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. [49]) додають до їх складу основні засоби та інші необоротні матеріальні активи.

Основний капітал (основні фонди) як важливий складовий елемент продуктивних сил виконує функції в процесі виробництва в матеріально-речовій формі. Його складові мають різне цільове призначення, а тому дуже відрізняються за своєю функціональною роллю при створенні матеріальних та нематеріальних благ. Виділяють три групи засобів праці за цією ознакою.

Перша група — включає в себе засоби праці, що безпосередньо самі виробляють продукцію і завдяки названій властивості дуже активно впливають на процес виробництва.

Друга група — це засоби праці, що сприяють підвищенню продуктивності праці. За їх допомогою здійснюється комплексна механізація й автоматизація виробництва і як наслідок — зменшується трудомісткість продукції, ліквідується важка, непрестижна ручна праця, відбувається умовне вивільнення працівників, які можуть бути використані в інших сферах виробництва.

Третя група — засоби, що створюють сприятливі умови для нормального виробничого процесу.

Усі матеріально-речові елементи основного капіталу мають відповідні техніко-економічні характеристики, знання яких дуже необхідне для визначення потреби в цих ресурсах, оцінки й аналізу ефективності їх використання, а також для планування виробництва. Однією з найважливіших

характеристик засобів праці є те, що вони мають велику енергетичну потужність. Це — найактивніша частина основного капіталу, яка формує енергетичні ресурси комунальних підприємств [3].

На сьогоднішній день ефективність використання матеріально-технічної основи підприємства відіграє важливе значення для приросту діяльності підприємства [26]:

- збільшується економічний потенціал і виробничі перспективи галузі, підвищується технічний рівень виробництва;

- складаються великі можливості для прискорення переорієнтації підприємств на випуск нової продукції, яка користується підвищеним попитом у споживачів;

- збільшуються темпи зростання продуктивності праці, поліпшення якості промислової продукції та інших показників.

Слід відзначити, що в умовах ринкової економіки матеріально-технічне забезпечення будь-якого виробництва розглядається як товарний обмін різними споживними вартостями, викликаний суспільним поділом праці та існуючими виробничими відносинами. Економічна суть матеріально-технічного забезпечення передбачає наявність таких трьох умов - суспільного поділу праці; виробництва споживних вартостей не тільки для себе, а й для інших; забезпечення еквівалентності вартостей товарів у процесі обміну [43].

Основним завданням матеріально-технічного забезпечення є пошук найкращої відповіді на пропозицію ринку за мінімальних витрат. Його основна роль полягає не лише в досягненні певної мети, а й знайти найбільш доцільні варіанти її досягнення.

Матеріально-технічне забезпечення виконує дві основні функції: зовнішню і внутрішню. Зовнішні функції характеризують взаємовідносини підприємства з постачальниками, постачальницько-збутовими організаціями, органами державного управління. Внутрішні функції визначають взаємодію служби забезпечення з виробничими цехами, підрозділами апарату управління виробництвом.

Таким чином, матеріально-технічнезабезпечення підприємств є складовою частиною всього виробничого процесу, що визначає ефективність діяльності суб'єктів господарювання. Тому забезпечення необхідною кількістю матеріально-технічних ресурсів є першочерговим завданням кожного підприємства.

1.2. Управління матеріально-технічним забезпеченням: поняття та показники ефективності

Результати діяльності підприємства безсумнівно залежать від вчасного забезпечення всіх його виробничих підрозділів якісними матеріально-технічними ресурсами необхідної номенклатури й асортименту в повному обсязі. Повнота та своєчасність надходження матеріальних ресурсів визначаютьрівномірну роботу з виробництва і продажу продукції, ефективне використання засобів праці та персоналу, отримання прибутку. Цим пояснюється чимале значення управління МТЗ підприємства.

Головним завданням управління матеріально-технічним забезпеченням є своєчасне, постійне і комплексне забезпечення ресурсами у відповідності зі встановленими плановими завданнями.

На основі дослідження вітчизняної літератури [11], [10], [42], [54], основні завдання управління МТЗ можна сформулювати наступним чином:

- визначення потреби підприємств та їхніх структурних підрозділів у матеріальних ресурсах;
- вивчення можливих осередків забезпечення матеріальними ресурсами;
- організація доставки матеріальних ресурсів до місця використання;
- раціональне та заощадливе використання матеріальних ресурсів;
- розробка шляхів удосконалення використання матеріалів;

- організація прямого зберігання матеріальних ресурсів;
- оптимізація об'ємів постачання матеріально-технічних ресурсів;
- розробка економічно обґрунтованих нормрезервів, контроль за їхнім станом;
- запобігання утворенню понаднормативних і зайвих запасів ресурсів та ін.

Управління МТЗ має за мету визначення оптимальної потреби підприємства у матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності. Важко уявити собі процес виробництва без присутності необхідних для цього як предметів, так і засобів праці. Саме тому організація оптимального процесу матеріально-технічного забезпечення є одним з головних завдань, що потребують вирішення на сучасних підприємствах. Від правильної та точної організації даного процесу прямо залежать результати виробництва, відповідність запланованих показників і загальна ефективність діяльності підприємства

Організаційна структура служби МТЗ залежить від типу виробництва, його масштабів, обсягу та номенклатури сировини тощо. Тому необхідно чітко визначити основні аспекти діяльності підприємства та підібрати саме той тип організаційної структури, який зможе поліпшити роботу та підвищити ефективність виробництва. Зазвичай у підпорядкуванні відділу матеріально-технічного забезпечення перебувають матеріальні склади підприємства. За необхідності на підприємствах при складах створюються особливідільниці для попередньої підготовки матеріалів до споживання.

Розрізняють дві основні форми організації МТЗ – транзитну та складську. При транзитній формі постачання сировина, або ресурси надходять на підприємство від добувних, збагачуючих або промислових підприємств. Таке постачання доцільне, якщо підприємство потребує сировини на певний визначений проміжок часу у кількості, що дорівнює або більше транзитної норми. Складська форма забезпечення передбачає, що необхідна

кількість ресурсів надходить з баз або складів постачально-збутових організацій. [59]

В залежності від форми постачання, господарські відносини підприємств можуть укладатися як із підприємствами-постачальниками (прямі зв'язки), так і з територіальними органами постачання. Існують також інші форми постачання: через товарно-сировинні біржі, аукціони, оптові закупки, власне виробництво, закупки по мірі необхідності тощо. [59]

Для оцінювання ефективності управління використанням матеріальних ресурсів застосовується система показників – узагальнювальних і часткових. До узагальнюючих показників відносяться: матеріалоємність, матеріаловіддача, питома вага матеріальних ресурсів у собівартості продукції, співвідношення темпів зростання обсягу продукції і матеріальних витрат, оборотність матеріальних запасів [13]. Ці показники характеризують частину конкретних видів матеріальних ресурсів у структурі витрат виробництва і собівартості продукції. Узагальнюючі показники дозволяють отримати загальне уявлення про ефективність використання матеріальних ресурсів та резерви можливого її зростання.

Поглиблену оцінку використання матеріальних ресурсів дають часткові показники. Це показники ефективності використання певних видів матеріальних ресурсів підприємством загалом чи його окремими виробничими підрозділами; показники витрат матеріальних ресурсів на виробництво конкретних видів виробів тощо.

Основними показниками ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням є: [47]

- рівень забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами за зазначений період часу;
- обсяг наднормативних або дефіцитних видів матеріальних цінностей;
- питома вага транспортно-заготівельних витрат у загальних затратах при надбанні матеріальних цінностей;
- раціональність використання матеріалів у виробничому процесі;

- сума втрат внаслідок вимушених замін одних матеріалів іншими тощо.

Крім зазначених показників обчислюються планові, нормативні, фактичні коефіцієнти використання матеріалів у виробництві, їх питома вага у собівартості готової продукції тощо.

Водночас важливою складовою управління МТЗ є планування. Основною розроблення плану матеріально-технічного забезпечення є договір. Він укладається між постачальником ресурсів і підприємством-споживачем та передбачає всі умови постачання. У договорі містяться такі дані: нумерація, дата, предмет договору, його юридичні сторони, кількість, якість, ціна одиниці ресурсів, термін доставки, форма розрахунків, пакування та маркування, умови постачання, доставки та страхування, порядок приймання, форс-мажор, відповідальність сторін, вирішення суперечностей, інші умови, юридичні адреси та реквізити сторін, підписи осіб наділених повноваженнями.[18]

Враховуючи, що безперебійне постачання підприємства матеріальними ресурсами – це обов'язкова умова його ефективної і ритмічної роботи, планування матеріально-технічного забезпечення підприємства здійснюється в такій послідовності:

- підготовча робота (забезпечення бланками-формами, інструктаж тощо);
- визначення джерела забезпечення потреби в матеріалах;
- розрахунок потреби в матеріальних ресурсах;
- розробка норм виробничих запасів.

Головною метою планування матеріально-технічного забезпечення є визначення оптимальної потреби підприємства у матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності, створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей.

Інноваційне оновлення матеріально-технічної бази виробництва варто розглядати як складову частину економічної і інноваційної політики держави. Низький техніко-технологічний рівень розвитку промисловості спричиняє додаткові витрати сировини, високу трудомісткість та енергоємність продукції, зменшує її конкурентоспроможність. Це зумовило необхідність дослідження

організаційно-економічних чинників управління інноваційним оновленням матеріально-технічної бази сучасного виробництва[37].

Необхідною умовою успішної реалізації поточних планів с забезпечення виробництва необхідними ресурсами, в тому числі матеріально-технічними та енергетичними, та вирішення питань шляхів удосконалення матеріального забезпечення підприємства. [34]

Раціональна структура управління підприємством вимагає встановлення чисельності зайнятих в сфері управління підприємством. Чисельність працівників функціональних підрозділів підприємства визначається на основі відповідних нормативів, які встановлюються науководослідними інститутами праці і відображаються у відповідних методичних рекомендаціях[7].

Для ефективного управління МТЗ підприємства керівникам необхідно визначити загальну потребу у прирості основних виробничих фондів, скласти план розвитку технічної бази, збільшити терміни експлуатації основних виробничих фондів, обґрунтувати ремонтну політику та ін[9].

Отже, система управління матеріально-технічним забезпеченням є дуже важливою складовою загального управління підприємством. Вона визначає можливість ефективного використання матеріальної бази та наявних ресурсів. Також від ефективності такого управління прямо залежить результативність діяльності досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ХКП «СПЕЦКОМУНТРАНС»

2.1. Аналіз матеріально-технічного забезпечення

ХКП «Спецкомунтранс» має статус комунального підприємства, є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок, печатку, має право укладати самостійно договори, здійснює господарські операції в частині його діяльності з виробництва, реалізації, надання послуг і є суб'єктом господарювання. Хмельницьке комунальне підприємство «Спецкомунтранс» підпорядковане управлінню житлово-комунального господарства.

Підприємство належить до комунальної власності Хмельницької міської Ради, здійснює свою діяльність відповідно до статуту. Основним видом діяльності підприємства є обслуговування населення у сфері поводження з відходами. Діяльність підприємства регулюється законодавчими актами України, основними з яких є Закони України «Про житлово-комунальні послуги», «Про відходи» [34; 35]. Підприємство є платником ПДВ.

Для виконання функцій на підприємстві створені підрозділи:

- транспортна служба (77 ос.);
- дільниця по господарському обслуговуванню виробництва (10 ос.);
- ремонтна майстерня (11 ос.);
- бригада полігону побутових відходів (26 ос.);
- дільниця по прибиранню контейнерних майданчиків (15 ос.);
- центр поводження з тваринами (13 ос.);
- відділ збуту (26 ос.);
- адміністративно-управлінський відділ (19 ос.).

Середньооблікова чисельність працівників підприємства складає 211 ос.

Розглянемо організаційну структуру управління МТЗ ХКП «Спецкомунтранс» на рис. 1.1.

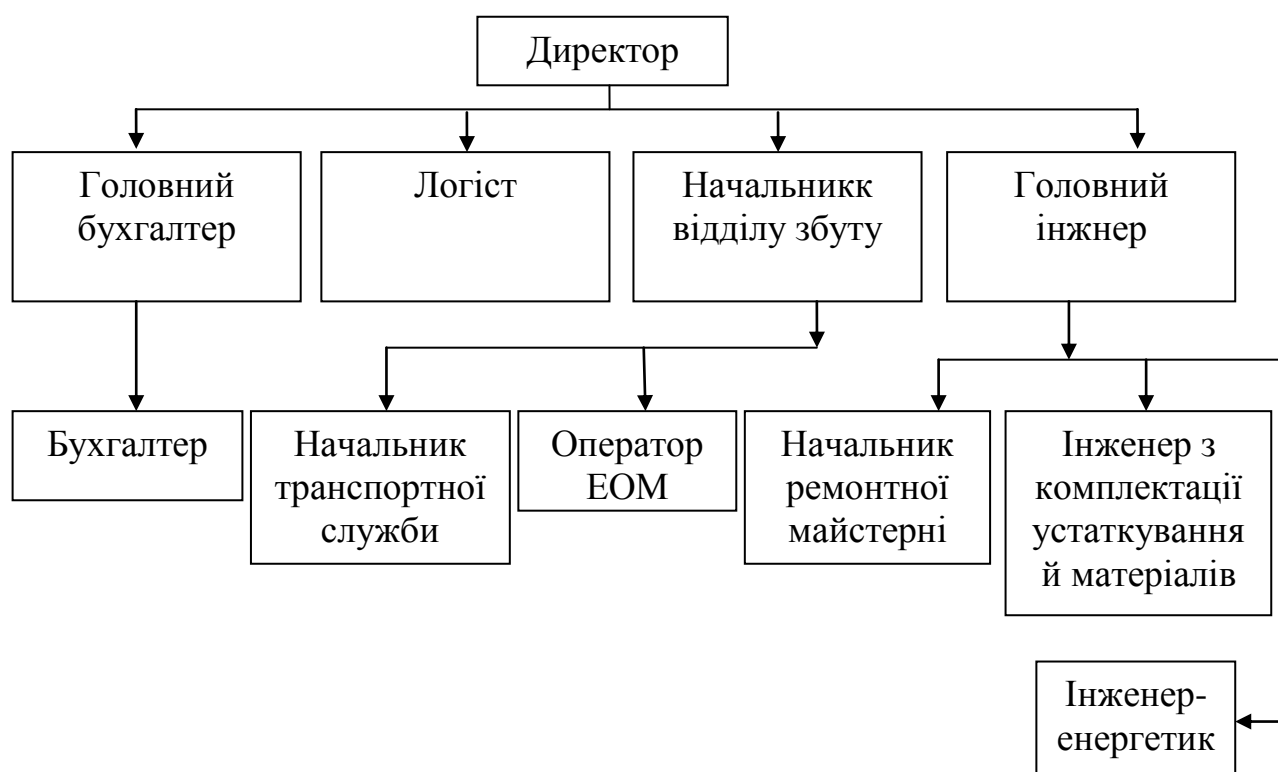


Рисунок 1.1 – Структура управління МТЗ ХКП «Спецкомунтранс»

Примітка. Складено автором.

Проаналізувавши даний рисунок ми бачимо, що управління МТЗ здійснюється розсіяно. Організаційну структуру підприємства подано в додатку А.

На основі вивчення потреби в продукції виробничо-технічного призначення та умов її раціонального використання структури матеріально-технічного забезпечення, з метою поліпшення використання матеріальних ресурсів, впровадження у виробництво прогресивних матеріалів та ефективних технологічних рішень. Вплив структур матеріально-технічного забезпечення на режим використання ресурсів в суспільному виробництві проявляється практично через усі сторони їх діяльності: розподіл продукції, координацію процесів виробництва та споживання, оптимальне розміщення замовлень у

промисловості, організацію збуту продукції виробничо-технічного призначення та її рух від виробника до споживача.

Основним завданням підприємства є забезпечення споживачів якісними послугами із:

- збирання, транспортування, захоронення побутових відходів;
- утримання громадських туалетів;
- утримання притулку для бездоглядних тварин;
- обслуговування міських контейнерних майданчиків;
- надання автотранспорту підприємствам, організаціям та населенню міста для вивезення ремонтних відходів.

На балансі підприємства знаходиться 55 одиниць колісних транспортних засобів та техніки. Спецавтотранспорт складає 34 одиниць, з яких 31 – це автомобілі – смітєвози, 3-асенізаційні автомобілі. Гусенична техніка знаходиться на полігоні, це 5 бульдозерів, 1 екскаватор, ущільнювач BOMAG.

Для підвищення якості послуг місто поділено на райони обслуговування, запроваджена система маршрутів та графіків вивезення відходів від споживачів. Збирання твердих побутових відходів від мешканців приватної забудови здійснюється смітєвозами Mercedes-Benz Atego, КО-432, що передбачає ручне завантаження в задню частину кузова. З 2018 року підприємство обслуговує підземні контейнери, яких на сьогоднішній день встановлено 8 одиниць. Перевага підземних контейнерів у тому, що відходи зберігаються під землею і не створюють неприємного запаху.

Перевезення великогабаритних відходів, гілля, інших відходів, які накопичуються за межами контейнерних майданчиків, здійснюється п'ятьма вантажними автомобілями-самоскидами, в яких поміщається від 8 до 16 м³ відходів (в залежності від марки автомобіля). Щоденний обсяг відходів, який навантажується на дані автомобілі складає 14 тонн.

З січня 2018 року на полігоні працює комплекс з дегазації полігону побутових відходів. Комплекс встановила компанія ТОВ «Біогаз ЕНЕРДЖІ», яка виграла конкурс на визначення інвестора. З полігону відкачується

звалищний газ, який у спеціальній установці переробляється на електричну енергію, яку ТОВ «Біогаз ЕНЕРДЖІ» продає по «зеленому тарифу» державному підприємству.

Для повного розуміння проблематики діяльності ХКП «Спецкомунтранс», та визначення його можливостей ми можемо зробити SWOT-аналіз. Проаналізуємо сильні та слабкі сторони в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - реалізація інтересів як жителів міста, так і керівництва підприємством; - кваліфікований персонал; - наявність власного спеціально облаштованого місця скиду відходів; - зменшення дебіторської заборгованості; - зменшення боргу перед зовнішніми кредиторами; - своєчасна сплата податків та зборів; - ефективна платоспроможність та ліквідність; - унікальне становище. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - значна плинність кадрів; - проблеми із корпоративною культурою;
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення діяльності; - збільшення мотиваційних складових; - залучення низько кваліфікованих кадрів і навчання їх силами підприємства; 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - банкрутство; - інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу).

Примітка: Складено автором за даними [51].

Проаналізувавши дану таблицю, ми бачимо, що підприємство ХКП «Спецкомунтранс» залучивши всі свої сильні сторони має можливість здійснити всі свої можливості щодо покращення роботи підприємства.

Більш детальну інформацію про діяльність підприємства отримаємо здійснивши аналіз основних техніко-економічних показників ХКП «Спецкомунтранс» у 2015 – 2019 рр. у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	22852	31799	27711	39472	60701
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	173	178	175	195	211
	- працівників						
	- робітників		-	-	-	-	-
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	128	150	158	202	287
	- одного працівника						
	- одного робітника						
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	6329	8048	10344	15105	22428
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	3.048	3.767	5.455	6.231	6.512
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	20627	23325	24295	33192	45925
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	162	208	107	-119	214
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0.92	0.87	0.87	0.08	0.75
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	1.07	1.14	1.14	1.18	1.32
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%					

Примітка: Складено автором за даними [51].

Відповідно до даних табл. 2.2 обсяг виготовленої продукції, у цьому випадку, послуг, на ХКП «Спецкомунтранс» у 2015 році становив 22852 тис. грн., у 2016 -31799 тис. грн., у 2017 році - 27711 тис. грн., у 2018 році він зріс до 39472 тис. грн., і у 2019 році він продовжив рости, проте уже із більшою динамікою, що становило 60701 тис. грн. Чистий дохід від реалізації послуг у 2015 році становив 162 тис. грн.. у 2016 – 208 тис. грн., у 2017 році становив

107 тис. грн., у 2018 році відбулось суттєве зменшення до -119 тис грн., а у 2019 році цей показник збільшився до 214 тис. грн.

Середньоспискова чисельність працівників підприємства по суті залишалася майже незмінною в період 2015-2019 рр. Так, на підприємстві налічується 211 працівників. Відповідно, середньорічний виробіток одного працівника у 2015 році складав 128 тис. грн., у 2016 –150 тис. грн., у 2016 він незначно зріс до 158 тис. грн., у 2018 році він зріс до 202 тис. грн., а у 2019 році до 287 тис. грн. Фонд оплати праці на підприємстві щороку зростав, але це зростання було досить таки незначним. Із 6329 тис. грн. у 2015 році до 8048 тис. грн. у 2016 до 10344 тис. грн. у 2017 році до 15105 тис. грн. у 2018 році та 22428 тис. грн. у 2019 році. Середньомісячна заробітна плата одного працівника коливалась в межах із 3048 грн у 2015 році вона зросла до 3767 грн. у 2016 та до 5455 грн. у 2017 році, потім вона зросла до 6231 грн. у 2018 році та до 6512 грн. 2019 року.

Собівартість реалізованих послуг у 2015 році становила 20627 тис. грн., у 2016 – 23325 тис. грн., потім зросла із 24595 тис. грн. у 2017 році до 33192 тис. грн. у 2018 році та затрималась практично на тому самому рівні, збільшившись у 2019 році до 45925 тис. грн.. Можна зробити висновок, що ХКП «Спецкомунтранс» є прибутковим. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції у 2015 році склали 0,92 грн, у 2016 та 2017 році склали 0,87 грн., а у 2018 році знизилися до 0,80 грн., у 2019 році зменшилась ще до 0,75 грн. Продукція підприємства згідно аналізів відповідної звітної документації є рентабельною. У 2015 році рентабельність склала 1,07%, у 2016 та у 2017 - 1,14%, у 2018 показник становив 1.18 %, а у 2019 1,32 %. Відповідно до цього, можемо зробити висновок, що 2019 рік для підприємства був найкращим.

Виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежать від забезпеченості основними засобами та від їх використання. Основні засоби— це матеріальні активи, які підприємство утримує для використання їх у процесі виробництва, постачання товарів і послуг, надання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних

функцій. Важливу роль в матеріально технічному забезпеченні відіграє стан основних засобів, динаміку руху показників яких можемо побачити в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Динаміка показників руху та стану основних засобів

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р
1	2	3	4	5	6
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	23232	28175	11622	17559	32714
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	28175	11622	17559	32714	33938
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	5208	3444	5937	15155	12240
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	2650	1970	1830	3797	5859
5. Сума нарахованого зносу, тис.грн.	15646	19800	21630	25427	31286
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0.55	0.63	0.13	0.77	0.92
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0.47	0.37	0.23	0.23	0.08
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0.18	0.11	0.10	0.46	0.03
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0.11	0.06	0.51	0.21	0.18

Примітка: Складено автором за даними [51].

Проаналізувавши дану таблицю, ми можемо зробити висновки про динаміку руху показників основних засобів. Вартість основних засобів на початок та на кінець періоду щороку змінювалась. Якщо на початку 2015 року вартість основних засобів становила 23232 тис.грн., то на кінець – 28175 тис. грн. Тобто вона збільшилась. Що не можна сказати про 2016 рік ,там вона зменшилась з 28175 тис. грн. до 11622 тис. грн. У наступні роки знову збільшувалась. У 2017 році з 11622 тис грн. зросла до 17559 тис. грн, у 2018 – з 17599 тис. грн. до 32714 тис. грн., а у 2019 році – з 32714 тис.грн. воно збільшилось до 33938. При цьому сума нарахованого зносу в 2015 році

становила 15646 тис. грн., у 2016 – 19800 тис. грн., у 2017 – 21630 тис. грн., у 2018 – 25437 тис. грн., а у 2019 році вона становила 31286 тис. грн.

Вартість введених та виведених основних засобів також змінювалась. У 2015 році вартість введених протягом року основних засобів становила 5208 тис. грн., а виведених – 2650 тис. грн., то у 2016 році- вартість введених була 3444 тис. грн., а виведених – 1970 тис. грн., у 2017 – вартість введених становила – 5937, а виведених – 1830 тис. грн., у 2018 – вартість введених – 15155 тис. грн., а виведених становила – 379 тис грн., у 2019 році вартість введених протягом року основних засобів становить 12240 тис. грн., а виведених – 5859 тис. грн.

Основні засоби підприємства — це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом [29]. Тобто вони складають лише частину системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві. Другою складовою частиною даної системи є предмети праці, які за матеріально-речовим складом є оборотними засобами, а за вартісною формою є оборотними фондами. Оборотними засобами називають ту частину засобів виробництва, яка цілком споживається у виробничому процесі впродовж одного циклу, а її вартість повністю переноситься на готову продукцію [17]. Ними є сировина, матеріали, паливо, інструменти, виробничий і побутовий інвентар, запаси готової продукції, в тому числі кошти у незавершених платежах підприємствам-постачальникам, заділи незавершеного будівництва, тара, грошові ресурси. Тому надалі доцільно проаналізувати динаміку та структуру оборотних засобів (табл. 2.4).

Проаналізувавши дані подані в таблиці, бачимо, що запаси сировини і матеріалів постійно збільшувались, у 2015 році було 433 тис. грн, у 2016 році – 455 тис. грн, потім з 510 тис. грн у 2017 році вони збільшились до 797 тис. грн у 2018 та до 11090 тис. грн у 2019 відповідно. А витрати майбутніх періодів коливаються від 15 тис. грн у 2015 році, до 19 тис. грн у 2016 році, у 2017 році

вони становили 24 тис. грн. у 2017 році – 38 тис. грн, та найменше було у 2019 році – лише 4 тис. грн. Дебіторська заборгованість у 2015 році становила 4596 тис. грн, у 2016 році – 4973 тис. грн, у 2017 році – 4143 тис. грн, у 2018 році – 7212 тис. грн, а у 2019 році вона збільшилась до 29809 тис. грн.

Таблиця 2.4 Динаміка показників руху та стану оборотних засобів за 2015 – 2019 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
Запаси сировини і матеріалів	433	455	510	797	11090
Витрати майбутніх періодів	15	19	24	38	4
Дебіторська заборгованість	4596	4973	4143	7212	29809
Грошові кошти	224	278	338	186	217

Примітка: Складено автором за даними [51].

Отже, після проведеного аналізу матеріально-технічного забезпечення підприємства встановлено, що ХКП «Спецкомунтранс» безперебійно надає суб'єктам господарювання всіх форм власності та населенню міста послуги, а це свідчить про достатній рівень забезпеченості основними засобами та матеріальними ресурсами, що в сукупності становлять загальну систему матеріально-технічного забезпечення досліджуваного підприємства.

2.2. Оцінка управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства

Як будь-яка економічна система – підприємство комунального господарства, незважаючи на комплексність і цілісність безлічі його різнорідних складових, може бути умовно розділено на певні функціональні частини: матеріально-технічне забезпечення, виробництво, реалізація продукції, організація обслуговування тощо.

При цьому, першим ключовим функціональним елементом, що забезпечує функціонування підприємства є підсистема матеріально-технічного забезпечення. Це обумовлено тим, що робота будь-якого підприємства залежить від наявності сировини, матеріалів, товарів і послуг, що постачають йому інші організації. Жодне підприємство не є самодостатнім. ХКП «Спецкомунтранс» в багатьох моментах є залежним від інших підприємств чи посередників, які забезпечують його транспортними засобами, матеріалами та засобами виробництва, уніформою та спеціальним одягом, комп'ютерами та їх обслуговуванням, канцелярією тощо.

ХКП «Спецкомунтранс» не має окремо створеного підрозділу управління матеріально-технічним забезпеченням, на даному етапі це управління здійснюють окремі робітники з різних відділів. Логіст несе відповідальність за поставки окремих видів матеріальних ресурсів. Оператор ЕОМ контролює стан комп'ютерного забезпечення підприємства, та визначає потребу в ньому. Інженер-енергетик повністю несе відповідальність за використання електроенергії на підприємстві, та розробку нових шляхів зниження витрат з даного підпункту. Начальник транспортної служби слідкує за ефективним та обережним використанням транспортних засобів, які знаходяться на балансі підприємства. Інженер з комплектації устаткування й матеріалів бере на себе функцію визначення потреби в комплектуючих чи запчастинах. Бухгалтерія здійснює розрахунки з постачальниками матеріально-технічних засобів.

Проаналізуємо зв'язок різних підрозділів та функцій управління МТЗ на рисунку 2.2.

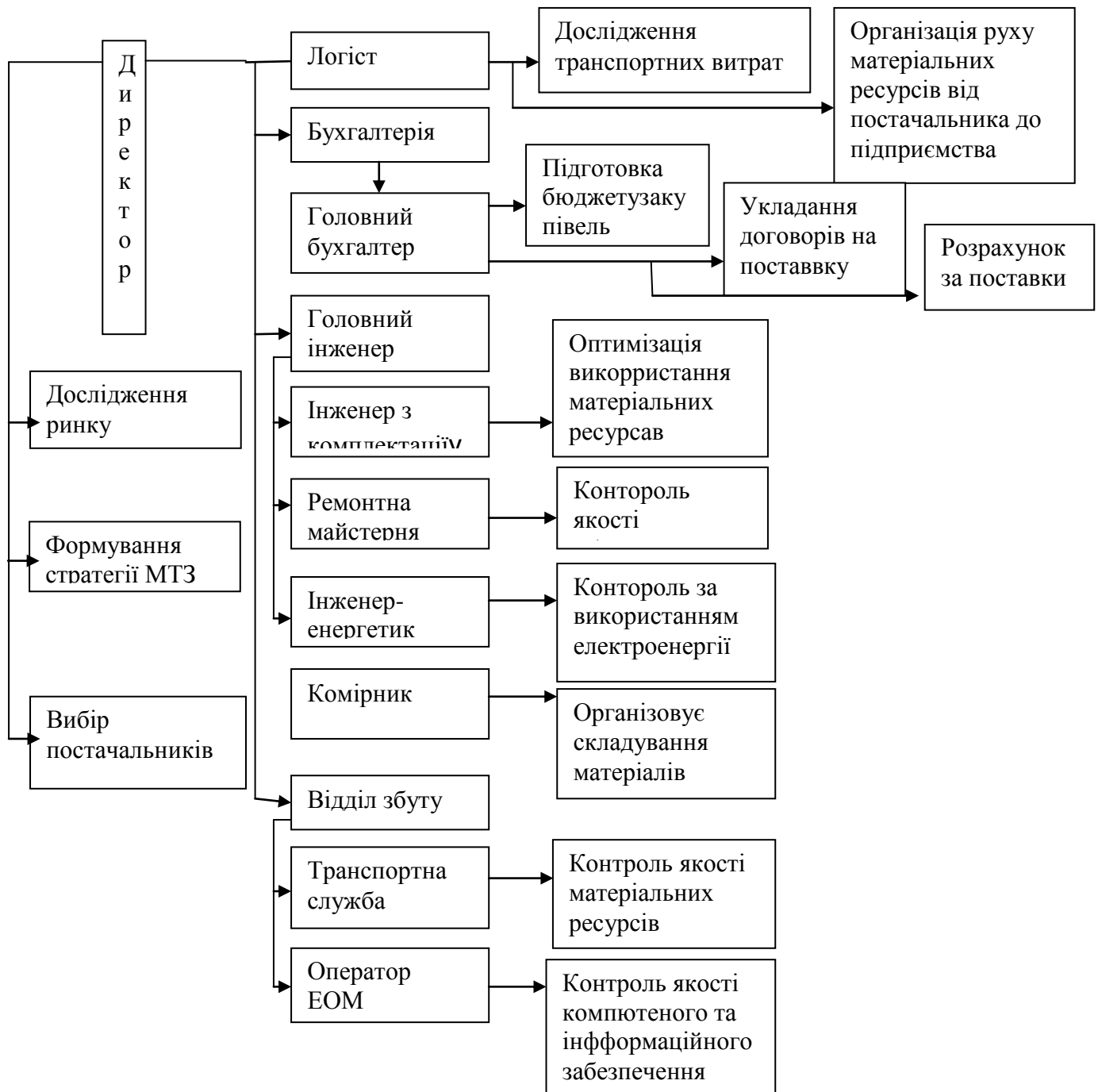


Рисунок 2.2 – Зв'язок підрозділів та функцій управління МТЗ

Примітка. Складено автором.

На ХКП «Спецкомунтранс» матеріально технічне забезпечення включає себе постійне оновлення та ремонт транспортних засобів, спец-техніки, канцелярія, витрати на закупівлю товарів гігієни тощо.

У своїй діяльності підприємство ХКП «Спецкомунтранс» використовує різноманітні матеріально-технічні ресурси: сировину, матеріали, паливо, енергію, комплектуючі вироби тощо. Вони в процесі виробництва перетворюються на послуги і підлягають постійному поповненню. Для цього організовується управління матеріально-технічним забезпеченням, яке включає:

- визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- пошук і купівлю ресурсів;
- організацію доставки;
- зберігання й видачі окремим споживачам на підприємстві.

Постачання матеріально-технічних ресурсів на ХКП «Спецкомунтранс» має бути своєчасним, комплексним і з мінімальними витратами.

Ті ресурси, які потрібні в невеликій кількості, періодично або нерегулярно, економніше буває купувати в посередників – оптових фірм і магазинів. Вони комплектують певний асортимент товарів для продажу і територіально розміщуються неподалік від підприємства.

Ще одним проблемним чинником в діяльності ХКП «Спецкомунтранс» є неефективне використання площ, які знаходяться на балансі підприємства. Велика кількість площ використовується під стоянку транспортних засобів, а могла б використовуватись під склади, на яких могли б зберігатись запаси палива чи запчастин. Всім відомо, що оптові закупки робити вигідніше ніж роздрібна торгівля, тому на даному підприємстві було б хорошим рішенням складати необхідні комплектуючі.

З метою оцінки ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням на ХКП «Спецкомунтранс» слід проаналізувати динаміку показників ефективності використання основних та оборотних фондів за досліджуваний період (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5 Динаміка показників ефективності використання основних та оборотних активів за 2015-2019 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	22852	31799	27711	39472	60701
2. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	20627	23352	24595	39472	42925
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	7475	7785	9215	11212	13270
4. Валовий прибуток, тис. грн.	1628	3413	3116	6280	14776
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,11	1,36	1.12	1	1.51
6. Рентабельність/ збитковість оборотних активів,%			112	100	151
7. Період обороту оборотних активів, днів			319	360	237
8. Матеріаловіддача	2,76	3,00	2,67	3,52	3,23
9. Матеріалоємність	0,36	0,33	0,37	0,28	0,31
10. Питома вага матеріальних витрат і собівартості продукції	0,36	0,33	0,37	0,28	0,31

Примітка. Розроблено автором

Проаналізувавши дану таблицю ми бачимо, як змінились показники ефективності використання основних та оборотних активів. Чистий дохід від реалізації продукції у 2015 році становив 22852 тис.грн, у 2016 році – 31799 тис. грн, у 2017 році – 27711 тис. грн, а у 2018 році він становив – 39472 тис. грн, у 2019 році – 60701 тис. грн. Середньорічна вартість оборотних засобів у 2015 році становить 20627 тис.грн, у 2016 році – 23352 тис. грн, у 2017

році – 24595 тис. грн, у 2018 році – 39472 тис. грн, а у 2019 році вона зросла до 42925 тис. грн.

Матеріальні витрати у 2015 році були 7475 тис.грн,у 2016 – 7785 тис. грн, у 2017 році вони зросли до 9215 тис. грн, у 2018 –11212 тис. грн, у 2019 – 13270 тис. грн. Питома вага матеріальних витрат і собівартості продукції у 2015 році становила 0,36, у 2016році – 0,33, у 2017 році – 0,37, у 2018році – 0,28, у 2019році – 0,31.

Таким чином, однією із важливих проблем в управлінні матеріально-технічним забезпеченням підприємства комунального господарства є вибір постачальника. Важливість її пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але, головним чином тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства у забезпеченні його стратегічного розвитку. Дане комунальне підприємство виконує важливу соціальну місію, і кожен постачальник має відповідати ролі соціально свідомого виробника та постачати лише якісну продукцію чи обладнання. Проте, щоб здійснювати ефективний вибір постачальників, необхідна добре побудована система управління МТЗ, чого і бракує ХКП «Спецкомунтранс».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Альтернативні шляхи покращення управління матеріально-технічним забезпеченням

Проблематика управління матеріально-технічним забезпеченням знайшла певне відображення в сучасній та вітчизняній літературі. Пропоновані нові методи організації і управління описуються відокремлено від інших факторів, що можуть вплинути на характер їх застосування на практиці, недостатньо уваги приділяється роботі з безпосередніми виконавцями, недостатньо уваги приділяється опису методик, що дозволять показати економічний ефект від застосування того, чи іншого економічного нововведення.

Розглянемо управління МТЗ як основний і важливий шлях підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

Проаналізувавши діяльність ХКП «Спецкомунтанс» ми можемо зробити висновки про ефективність його діяльності та про недоліки підприємства. Дане підприємство здійснює великий обсяг роботи, в зв'язку з чим, використовує багато техніки та обладнання. Техніка яка є на балансі підприємства, не завжди знаходиться в найкращому стані, і потребує постійного ремонту та оновлення.

Підприємство виділяє стан технічного забезпечення як основний чинник ризику його роботи та виконання основних функцій. В сучасних умовах є безліч варіантів полегшення та пришвидшення роботи за рахунок нової удосконаленої техніки. Керівництво ХКП розуміє та бере до уваги те, що розвиток технологій може відіграти велику роль в підвищенні ефективності роботи. Проте проблематика знову виникає у фінансуванні. Застосувавши світовий досвід, доцільно було б проводити певні заходи, що б слугувало певним закликком

суспільства до діяльності щодо очищення та озеленення міста, яка б допомогала підприємству.

Щоб здійснювати ефективне управління матеріально-технічними ресурсами необхідно розв'язувати питання покращення планування, обліку і використання матеріально-технічних ресурсів, ритмічності постачання контролю та реалізації, нормуванню запасів, покращення складського господарства та інших важливих питань. Іншими словами для здійснення ефективного управління матеріально-технічними ресурсами необхідно розробити визначений інструментарій, що дозволяє досягти поставлених цілей [36].

Одним з шляхів покращення та розвитку управління використанням МТЗ може бути зниження витрат на матеріальні ресурси та обладнання. Зниження витрат з матеріально-технічного забезпечення підприємства може відбуватися різними шляхами, зокрема, зниженням конструктивної матеріалоемності продукції, яке відбувається внаслідок використання економічних видів матеріальних ресурсів.

Раціональне використання і економія сировини, матеріалів, палива і енергії є однією із важливих умов функціонування підприємства в умовах ринку, переходу економіки на інтенсивний шлях. Раціональне використання матеріальних ресурсів – це доцільне обґрунтоване їх використання, їх витрати на рівні мінімуму при виробництві одиниці продукції. ХКП «Спецкомунтранс» не досить доцільно застосовує матеріали праці, паливо тощо, тут мова може йти про зниження витрат на паливо шляхом переходу на енергетичне паливо, також підприємство може застосовувати енергозберігаючі види продукції. Сюди можна віднести і безвідходне виробництво, а в даному випадку первину і вторину переробку сміття, проте тут виникне проблема у фінансуванні створення окремого сміттепереробного заводу, де б можна було здійснювати додатковий вид діяльності – переробку сміття.

В загальному вигляді економія матеріальних ресурсів – це підвищення їх рівня корисного використання, яке виражається у зниженні питомих витрат

матеріалів на одиницю споживчого ефекту, котрий одержують у результаті раціонального споживання матеріальних ресурсів. Значення економії матеріальних ресурсів зростає в зв'язку із збільшенням обсягу виробництва продукції.

Зменшення матеріальних витрати безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції, оскільки вони становлять біля 55-60 відсотків витрат підприємства ХКП «Спецкомунтранс», із них біля 50 відсотків припадає на матеріали і сировину. Тому ресурсозбереження виступає як важливий фактор підвищення ефективності виробництва.

Основним завданням ресурсозбереження є:

- забезпечення економного і раціонального використання матеріальних ресурсів;
- ліквідація невиробничих витрат або перевитрати матеріальних ресурсів;
- оптимізація структури ресурсоспоживання на основі впровадження нових проектних, конструкторських і технологічних рішень, які дозволяють підвищити комплексність використання матеріальних ресурсів;
- розширення застосування вторинних ресурсів;
- розширення застосування вторинних ресурсів, організація повної переробки виробничих відходів і матеріалів, збір і утилізація побутових відходів;
- скорочення витрат матеріальних ресурсів на всіх стадіях виробництва і споживання при транспортуванні та зберіганні;
- прискорення оборотності обігових засобів, скорочення виробничих запасів, вивільнення частини ресурсів із обігу тощо.

Цільове вдосконалення технології виробництва об'єднує наступні види джерел прямої економії:

- освоєння ресурсозберігаючої безвідходної технології;
- створення комплексних виробництв;
- використання менш енергоємної технології;
- скорочення витрат і відходів у виробництві.

Важливу роль необхідно приділяти використанню інноваційних технологій, проте разом з цим виникає потреба в їх фінансуванні.

Пошук основ фінансування інноваційного оновлення матеріально-технічної бази виробництва показав, що ефективним є поєднання внутрішніх джерел фінансування (прибутку, амортизаційного фонду) з використанням лізингових технологій, а також комплексна державна підтримка інноваційно активних підприємств, активне залучення коштів іноземних та вітчизняних інвесторів, заощаджень домогосподарств та ефективне управління квазірентою [37].

Важливою складовою інструментарію по підвищенню якості управління є покращення ритмів постачання і реалізації. Тут увагу слід приділяти якраз вибору постачальників, співпраця з якими була б найбільш ефективною.

В комплексі з іншими чинниками варто розглядати раціональну та ефективну організацію праці кожного працівника підприємства. Розумна організація виробництва полягає в тому, щоб об'єднувати всю сукупність різнорідних компонентів процесу виробництва у цілісну і високоефективну виробничу систему, всі елементи якої оптимально поєднані між собою за всіма аспектами їх функціонування [18].

Можна виділити два основних напрямки удосконалення координації в підсистемі управління ресурсами, що забезпечують роботу на підприємстві. Перший – це посилення взаємодії між різними функціональними ланками, а другий – досягнення необхідного рівня координації за допомогою організаційних перетворень в структурі підприємства. Ці напрямки, як правило, на практиці не протиставляються один одному, а розвиваються паралельно, доповнюючи один одного, причому їх оптимальне співвідношення розглядається як необхідна умова успіху при формуванні підсистеми управління матеріальним потоком. Важливою задачею при формуванні підсистеми є також забезпечення такого балансу між процедурними і організаційними механізмами, який у найбільшій мірі відповідав би умовам даного підприємства [45].

Формувати систему управління МТЗ можна двома способами, тобто створювати повністю новий відділ матеріально-технічного забезпечення, або розподілити та оптимізувати функції МТЗ більш ефективно між працівниками підприємства.

Відповідно до специфіки питань, які виникають на підприємствах при формуванні відділу управління використанням матеріально-технічного забезпечення, існує велика кількість модифікацій внутрішньої структури таких підрозділів. В той же час всі ці варіанти базуються на загальній моделі і орієнтовані на вирішення схожих питань.

Досить раціональним є створення централізованого відділу логістики або МТЗ, тим більше, що на підприємствах України подібна структура існує. Мета створення такого відділу полягає в стратегічному управлінні усіма матеріальними потоками з метою збільшення прибутку підприємства в цілому.

Створення або покращення такої структури управління необхідне для ефективного виконання всіх функцій МТЗ, а саме для визначення потреби в матеріальних ресурсах, планування процесу поставок, залучення інновацій, покращення інформаційного забезпечення тощо.

Як вже зазначалось, існує необхідність в створенні окремого підрозділу, який би зміг приділяти необхідну увагу забезпеченню підприємства найкращими матеріалами, що б підвищило ефективність роботи підприємства. На даному етапі, управління матеріально-технологічним забезпеченням здійснюється розсіяно. Можливо саме тому використання та застосування обладнання є не своєчасним та не зовсім ефективним.

Змішаний тип структури відділу постачання – найбільш раціональний метод будови, який сприяє підвищенню відповідальності працівників, поліпшенню МТЗ виробництва. Організаційна структура відділу МТЗ змішаного типу включає в себе декілька підрозділів.

Планове бюро виконує функції по аналізу навколишнього середовища і ринковим дослідженням, визначенню потреби в матеріальних ресурсах, розробці плану забезпечення підприємства і його підрозділів матеріально-

технічними ресурсами, оптимізації ринкової поведінки за найбільш вигідним забезпеченням, формуванню нормативної бази, розробці планів постачання і аналізу їх виконання, контролю за виконанням постачальниками договірних зобов'язань

Товарне бюро виконує комплекс планово-оперативних функцій по забезпеченню виробництва конкретними видами матеріальних ресурсів: плануванню, обліку, завезенню, зберіганню і відпустці матеріалу у виробництво, тобто регулює роботу матеріальних складів.

Диспетчерське бюро виконує оперативне регулювання і контроль за виконанням плану постачання підприємства і цехів сировиною і матеріалами, усуває неполадки, що виникають в ході постачання виробництва, контролює і регулює хід постачань матеріалів на підприємство.

Особливістю цього типу структури є те, що підрозділи мають свої служби постачання з функціями по плануванню й оперативному регулюванню постачання виробничих цехів і ділянок матеріальними ресурсами, а також по контролі за їхнім виконанням

Сучасні інформаційні технології дають можливість для використання різних основ в управлінні підприємством на базі інформаційних систем управління. Процес цей складний та дорогий, проте іноземний і вітчизняний досвід свідчить про високу окупність витрат, спрямованих на інформатизацію управління підприємством в цілому та логістичними процесами зокрема.[61]

Не варто забувати про роль керівника в управлінні МТЗ. Основну функцію яку повинен виконувати керівник, людина яка займається керуванням будь-якої системи, будь-якого процесу можна чітко сформулювати як постійне прийняття рішень. Іншими словами обґрунтування, прийняття і організація виконання рішень є основною складовою процесу керування.

Перевагою при управлінні матеріально-технічними ресурсами на промисловому підприємстві є те, що абсолютна більшість фактів лежить на поверхні, а недоліком те, що треба врахувати та проаналізувати величезну кількість цих фактів. Тому першою обов'язковою умовою, яку треба виконати

для переходу на якісно новий рівень управління матеріально-технічними ресурсами, є забезпечення співробітників підприємства всієї необхідною для прийняття рішень інформацією. Висока трудомісткість робіт пов'язаних з обліком, відбором, систематизацією й аналізом фактів у чималому ступені була і є перешкодою на шляху застосування нових методів управління. У свою чергу, ефективне управління невід'ємне від забезпечення прозорості інформаційних потоків, високої оперативності та точності при їхній обробці. Саме тому, застосування ефективних методів управління в даній області майже неможливо без застосування комплексних інформаційних систем на базі комп'ютерних технологій [16].

Щоб здійснювати ефективне управління матеріально-технічними ресурсами необхідно розв'язувати питання покращення планування, обліку і використання матеріально-технічних ресурсів, ритмічності постачання контролю та реалізації, нормуванню запасів, покращення складського господарства та інших важливих питань. Іншими словами здійснення ефективного управління матеріально-технічними ресурсами необхідно розробити визначений інструментарій, що дозволяє досягти поставлених цілей.

Першою складовою цього інструментарію є планування. Планування - процес прийняття рішень на підставі чекань, - що дозволяє досягти очікуваних результатів шляхом впливу на складну сукупність взаємно незалежних механізмів. У процесі стратегічного планування повинні прийматися рішення загальною метою яких повинне бути досягнення такого способу організації діяльності підприємства, що дозволить об'єднати зусилля різних одиниць, котрі виробляють і реалізують товари і послуги, з метою оптимізації фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, які використовуються фірмою для реалізації своїх економічних цілей. Для оптимального розподілення і використання матеріально-технічних ресурсів з мінімальними витратами засобів проводиться планування матеріально-технічного постачання. При розробці планів постачання підприємств необхідно вибрати постачальників, спланувати шляхи зменшення витрат на транспортування продукції матеріально-технічного

призначення, вибір оптимального співвідношення транзитних і складських поставок, формування необхідних матеріальних запасів та інше.

Одним з шляхів удосконалення матеріального забезпечення підприємства є планування потреби в матеріалах на утворення виробничих запасів. Велику увагу слід би було приділити саме плануванню. Проте ХКП «Спецкомунтранс» не має фінансової можливості забезпечити потребу яка виникає. Дуже доречно було б створити підрозділ з матеріально-технічного забезпечення, який і здійснював планування та організацію забезпечення підприємства матеріалом та сировиною, здійснював би вибір постачальників, створював рекомендації щодо їх ефективного використання.

Показники плану матеріально-технічного забезпечення необхідні і використовуються для розробки планів фінансування, кредитування і використання оборотних засобів підприємства. Таким чином, без плану матеріально-технічного забезпечення не може розроблятися жоден розділ плану генерального розвитку підприємства. Плани матеріально-технічного забезпечення можна охарактеризувати в залежності від терміну дії, рівню планування, номенклатури продукції, що вноситься в плани. На служби постачання покладаються функції планування матеріально-технічного постачання. При цьому виконуються необхідні розрахунки та обґрунтування потреб в матеріально-технічних ресурсів. Планування здійснюється по всій номенклатурі матеріальних ресурсів, які споживаються підприємством. При необхідності комплектування продукції, відділ постачання проводить розрахунок потреби в виробах і обладнанні. При визначенні потреб в матеріальних ресурсах необхідно враховувати організаційно-технічні заходи по використанню економічних видів матеріалів, вторинних матеріалів, паливних ресурсів та відходів виробництва. Для розробки плану матеріально-технічного забезпечення необхідно враховувати дані аналізу використання матеріально-технічних ресурсів, обсяги виробництва продукції по асортименту і номенклатурі, науково обґрунтовані норми витрат матеріальних ресурсів, обсяги будівельно-монтажних робіт. Чітке визначення потреб в матеріально-

технічних ресурсах з урахування змін запасів, з розробкою завдань по всіх підрозділах підприємства з економії ресурсів, збору і використанню залишків виробництва, є необхідною умовою удосконалення плану матеріально-технічного розвитку. В процесі управління матеріально-технічними ресурсами найбільш часто здійснюється оперативне планування. Оперативне планування являє собою засіб регулювання і контролю дій співробітників підприємства які так чи інакше займаються процесом управління матеріально-технічними ресурсами. Задача оперативного планування полягає в забезпеченні максимально ефективного використання ресурсів і засобів, що направляються на задоволення поточних потреб. Головною складовою в процесі планування є збір і обробка інформації. Якісне планування неможливе без цілісної системи по керуванню інформацією, стикуванню її елементів і залученню їх для досягнення цілей фірми, контролем за використанням засобів.

Розрахунок потреб в матеріально-технічних ресурсах є основним етапом планування матеріально-технічного забезпечення. Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах на підприємствах повинен базуватись на детальних планах виробництва та індивідуальних нормах витрат матеріально-технічних ресурсів на виріб чи роботу. Для переходу до більш достовірного потреб в матеріально-технічних ресурсах та удосконалення за рахунок цього матеріально-технічного постачання необхідна робота по організації нормування. В комплексі заходів по удосконаленню матеріально-технічного забезпечення розробка прогресивних норм, орієнтованих на скорочення необхідних витрат і зниження собівартості кожного виробу, має особливе значення. Розробка норм повинна передбачати: запровадження передових прийомів і методів роботи по ефективності використання матеріально-технічних ресурсів в виробництві; стимулювання освоєння новітньої техніки, покращення якості роботи, перегляд норм по мірі розвитку техніки і прогресивних технологій. Всі норми повинні бути прогресивними та розроблятися з урахуванням передових засобів нормування. Основним джерелом формування нормативної бази прямих матеріальних витрат є

технічна документація, розроблювальна у виробничому, технічному і кошторисному відділах. Розробка основних груп норм і нормативів, до котрих відносяться норми і нормативи витрат запасів сировини, матеріалів, палива, необхідна для розробки планів матеріально-технічного забезпечення, планів розвитку і капітального будівництва, планів підвищення ефективності виробництва. При визначенні потреб в різних матеріальних ресурсах повинні враховуватись певні особливості, які характеризують їх властивості і особливості споживання. Так при визначенні потреб в обладнанні необхідно враховувати шляхи його використання. Потребу в обладнанні слід визначати з урахуванням нормативних термінів роботи, планів заміни обладнання, техніко-економічних розрахунків і аналізу використання обладнання з точки зору більш повного його завантаження. До основних напрямів раціонального використання обладнання відноситься: повне укомплектування продукції що випускається, заміна того обладнання, що прийшло в непридатність через моральне старіння або фізичне старіння. Для покращення матеріально-технічного забезпечення і підвищення ефективності використання обладнання необхідно при аналізі фактичного використання наявного обладнання звертати увагу на підвищення змінності його роботи, зниженню позапланових простоїв, технічний стан і проведення модернізації. Крім розробки норм велика увага повинна приділятися пошуку відхилень від норм. Аналіз відхилень від норм дозволяє приймати оперативні заходи по усуненню зайвих витрат та закріпленню досвіду економії.

Для чіткої організації забезпечення матеріально-технічними ресурсами необхідно проводити аналіз можливих джерел задоволення потреб і розрахунок забезпечення по кожному з них. До таких основних джерел відносяться: очікувані залишки матеріальних ресурсів на початок планового періоду, грошові засоби які виділяються підприємством під придбання матеріалів, внутрішні джерела постачання, а також власне виробництво. Маючи розрахункові дані потреб в матеріалах і кількісні характеристики по джерелам їх задоволення, можна отримати баланс матеріально-технічного забезпечення.

Матеріали, які можна отримати в результаті мобілізації внутрішніх джерел, включають в себе відходи власного виробництва, відходи інших виробництв, повторне використання матеріалів і виробів за рахунок ремонту або відновлення, замітники, матеріали, що вдалося зекономити покращивши технологію або організацію виробництва.

Дуже важливою ланкою інструментарію по підвищенню якості управління є покращення ритмічності постачання і реалізації. Матеріально-технічне забезпечення можна розглядати як єдиний процес і як сукупність окремих процесів. В другому випадку можна говорити о ритмічності надходжень сировини і матеріалів на склади підприємств. Однією з основних цілей матеріально-технічного забезпечення є забезпечення матеріально-технічними ресурсами підприємства в необхідній кількості, асортименті і в заплановані строки. Тому під ритмічністю поставок слід розуміти своєчасне та повне забезпечення підприємства сировиною, матеріалами і комплектуючому виробів в відповідності з оперативними потребами і планом матеріально-технічного забезпечення. Як показують дослідження, неритмічне постачання є однією з важливих причин які негативно впливають на роботу виробничих підрозділів. Обсяг виробничих запасів здобуває важливе значення при плануванні і залежить від різних умов котрі включають в себе обсяги споживання, швидкість, регулярність та надійність постачання, а також складові витрат пов'язані з постачанням. Неритмічні поставки сировини, матеріалів комплектуючих виробів призводять в основному до двох основних видів втрат: втрати від іммобілізації засобів в виробничих запасах, витрати від дефіциту матеріальних ресурсів. При відсутності необхідних для виробництва матеріалів, працівники підприємства в першу чергу шукають заміну матеріалів в цьому випадку підприємство несе втрати внаслідок їх придбання та додаткової обробки. Надалі при збереженні дефіциту втрати будуть зростати, оскільки воно буде вимушено перейти до більш дорогих методів компенсації наслідків дефіциту (переналадка обладнання, оплата простоїв роботи працівників. Якщо дефіцит буде зберігатися, то втрати

ще більше зростуть. Отже, тривалість дефіцитної ситуації суттєво впливає на рівень втрат.

Для підвищення ефективності матеріально-технічного постачання необхідно проводити облік і аналіз всіх факторів, які впливають на процесів забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами. Ігнорування або недооблік тих або інших факторів веде до диспропорцій, порушення ритмічності постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів. В практиці роботи відділу матеріально-технічного забезпечення використовуються і інші засоби підвищення ритмічності поставок. З цією ціллю удосконалюються методи планування матеріально-технічного забезпечення, нормування запасів сировини, обліку складських запасів, контролю за реалізацією виділених матеріальних цінностей, застосовують методи прогнозування. Крім того запроваджуються економічні важелі впливу на ритмічність і забезпечення сировиною, матеріалами і комплектуючими виробів, удосконалюється договірно-правовий механізм, механізм матеріального стимулювання. Проводиться також робота по автоматизації управління постачанням, по впровадженню прогресивних переміщення вантажів, розвитку складського господарства.

Ще одним з можливих шляхів підвищення ефективності роботи по управлінню матеріально-технічними ресурсами є робота з постачальниками. Складовою роботи постачальниками є робота по удосконаленню обліку і головне контролю за поставками. Задача обліку і контролю за надходженням матеріальних ресурсів важлива тоді коли існує багато партнерських зв'язків і на підприємстві використовується багато різних матеріалів і комплектуючих виробів. Необхідно зазначити, що задачі обліку та контролю за надходженням матеріалів залежать від специфіки виробничої підприємства і здійснюються в тісному взаємозв'язку з іншими відділами підприємства. Щоденний контроль за виконанням договірних умов по поставкам дозволяє відхилення в ході виконання договірних зобов'язань по поставкам продукції. У випадку недопоставки матеріалів відділ постачання готує матеріали по пред'явленню

претензій підприємствам які порушили договірні зобов'язання. Для своєчасного та повного отримання сировини, матеріалів, і комплектуючих виробів встановленої якості важливо забезпечити чітку взаємодію відділів матеріально-технічного забезпечення з юридичними службами підприємства. Для запобігання зайвих витрат в відділах постачання необхідно проводити оцінку постачальників продукції по якості, сортності, обсягу, номенклатурі, асортименту, своєчасності та ритмічності поставок. Якщо продукція не відповідає договірним умовам відділ постачання також готує матеріали по пред'явленню претензій підприємствам які порушили договірні зобов'язання.

Отже, ми бачимо що проблема управління матеріально-технічним забезпеченням є досить поширеною у вітчизняному та світовому досвіді. Разом з будь-якою проблемою виникає і необхідність її вирішення. І як ми бачимо, є не один шлях покращення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

3.2. Обґрунтування реалізації напрямів оптимізації управління матеріально-технічним забезпеченням

Матеріально-технічне забезпечення як одна з сфер товарного обігу, що виконує функції обігу засобів виробництва, виконує велику роль у підвищенні ефективності виробництва. Управління матеріально-технічним забезпеченням у ХКП «Спецкомунтранс» відіграє дуже важливу роль у ефективності виконуваних робіт. Забезпечуючи міжгалузеві зв'язки по поставках продукції, структури матеріально-технічного забезпечення сприяють скороченню часу виробництва послуг, підвищенню його ефективності та якості послуг за рахунок ритмічного, своєчасного забезпечення підприємств, економічними партіями різних видів сировини, матеріалів та обладнання.

Матеріально-технічне забезпечення – це процес забезпечення підприємства необхідними видами матеріально-технічних ресурсів у

встановлений термін і в обсягах, необхідних для нормальної роботи. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний випуск готової продукції, її якість та ефективність роботи підприємства

Після проведення детального аналізу діяльності ХКП «Спецкомунтранс» ми визначили проблеми в роботі працівників які займаються МТЗ.

Як вже зазначалось, для покращення процесу управління МТЗ, та підвищення ефективності самого матеріально-технічного забезпечення, підприємство ХКП «Спецкомунтранс» буде доцільно удосконалити свою організаційну структуру та створити три бюро, які будуть виконувати певні функції МТЗ. Розглядаючи різні види структур управління МТЗ, підприємство може обрати структуру управління змішаного типу. Розглянемо варіант побудови такої структури на рисунку 3.1.

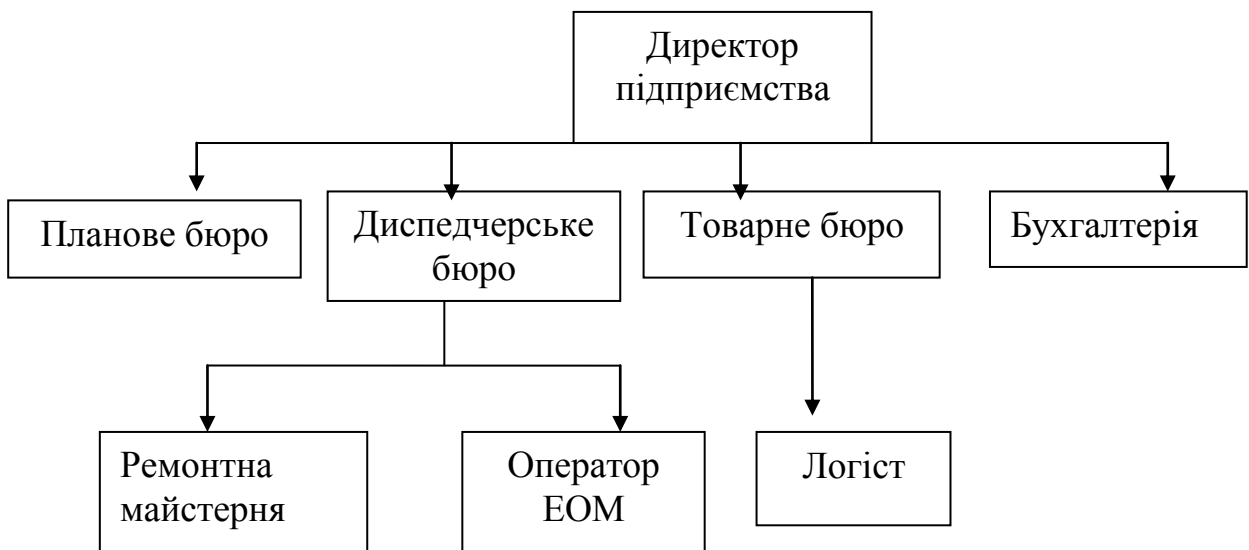


Рисунок 3.1 – Структура управління змішаного типу

Примітка. Складено автором.

Як ми бачимо логіст, бухгалтерія та директор будуть продовжувати виконання своїх функцій, проте, логіст буде працювати під керівництвом товарного бюро, разом з кваліфікованими спеціалістами в цій галузі. Також

ремонтна майстерня та оператор ЕОМ, відтепер таж будуть підконтрольні диспетчерському бюро. І новостворене планове бюро буде брати на себе всі функції з планування МТЗ.

При створені такої системи управління підприємство може понести витрати на додаткову заробітню плату нових працівників трьох новостворених бюро та облаштування та забезпечення їхніх робочих мість. Проте такі витрати не будуть даремними, так як знизяться витрати на продукцію, сировину, паливо що постачається на підприємство, збільшиться якість виконуваних робіт з МТЗ, пошук інвесторів буде ефективніший, а значить в підприємства виникнуть можливості на здійснення інших можливих шляхів покращення МТЗ та підвищення рівня ефективності роботи підприємства в цілому.

Як і будь-яка управлінська діяльність управління матеріально-технічнимзабезпеченням, особливо у частині вибору раціональних зв'язків зпостачальниками, як правило, відбувається в умовах підвищеної невизначеності внаслідок дії значної множини чинників, які слід враховувати при прийняттірішень у цій сфері.

Можемо розрахувати суму витрат на створення нових підрозділів в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Сума витрат на створення нових підрозділів

Показник	Витрати в теперішньому періоді	Ефект від залучених витрат
Витрати на пошук та залучення нових працівників тис. грн	3 000	Висококваліфікований персонал
Витрати на оплату праці нових працівників тис.грн в місяць	60000	Підвищення рівня ефективності роботи відділу МТЗ

Примітка.Складено автором.

Витрати на пошук та залучення персоналу – це ті витрати, які понесе підприємство на розміщення оголошень про пошук роботи, на навчання та перекваліфікацію персоналу тощо.

Ще одним напрямком покращення роботи підприємства з МТЗ є оновлення технічної бази підприємства. Так як на даному етапі, підприємство визнає, що однією з важливих загроз виступає застаріла база підприємства, яка потребує постійного ремонту. Нова техніка знизить витрати на паливо та комплектуючі матеріали, так як не буде вимагати такої кількості ремонтних операцій. Оновлена технічна база не буде потребувати такої кількості працівників ремонтної бригади тощо. Також при використанні нової техніки певна кількість працівників може бути перекваліфікована і працевлаштована у новостворений відділ МТЗ. Це дасть можливість не нести великих додаткових витрат на заробітню плату, так як кількість працівників залишиться майже незмінною, а просто відбудеться перекваліфікація. Проте, підприємство не має фінансової змоги оновити технічну базу, тому доведеться шукати інвесторів для додаткового залучення коштів.

Сучасне виробництво характеризується залежністю кожного господарюючого суб'єкта від сукупних зовнішніх факторів, що визначають його діяльність. Наслідком посилення впливу цих факторів на кінцевий результат роботи промислового підприємства є зростання ролі елементів, що забезпечують поєднання та синхронізацію виробництва і споживання, створюють можливості ефективного функціонування кожної окремої господарюючої ланки та виробничого комплексу загалом. Одним з таких елементів є матеріально-технічне забезпечення, ефективне управління яким на сьогодні є необхідною умовою раціональної організації виробничої системи, чинником визначення технічної та економічної життєздатності будьякого підприємства.

Механізм управління – це спосіб організації управління підприємством з притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі і кожному соціально-економічному устрою.

Отже, для досягнення ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням на підприємстві ХКП «Спецкомунтранс» необхідно створити спеціальний підрозділ, який би займався плануванням МТЗ та визначенням потреби в ньому. Для цього ефективно буде використати структуру управління змішаного типу. Також необхідно розглядати оновлення технічної бази підприємства. Служба МТЗ – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, які організовують і здійснюють забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, обладнанням та комплектуючими. Завдяки запропонованим підходам до управління МТЗ можна підвищити якість матеріально-технічного постачання, прозорість процесів ресурсного забезпечення, скоротити тривалість логістичного циклу; підвищити ступінь задоволення споживачів; скоротити сукупні витрати на управління системою матеріально-технічного забезпечення. Практична реалізація окреслених завдань сукупності сприятиме підвищенню ефективності управління логістичною системою матеріально-технічного забезпечення підприємства. Досліджуючи основні чинники стратегічної активності підприємства, можемо зробити висновок про те, що запорукою успіху у цьому питанні є кадровий потенціал підприємства, а вплив на нього може бути здійснений саме через ефективне застосування мотиваторів та зниження впливу демотиваторів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень в магістерській роботі сформульовано висновки та пропозиції щодо управління матеріально-технічним забезпеченням ХКП «Спецкомунтранс».

1. Перше, що необхідно зазначити, це визначення поняття матеріально-технічного забезпечення. МТЗ — це вид комерційної діяльності щодо забезпечення матеріально-технічними ресурсами процесу виробництва, здійснюваної, як правило, до початку виробництва. МТЗ включає в себе матеріальні ресурси – сукупність основних засобів та засобів праці. Основна мета МТЗ — доведення матеріальних ресурсів до конкретних виробничих підприємств — у заздалегідь визначене договором місце споживання.

2. Управління МТЗ – це ефективне, безперебійне забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами та комплектуючим. Це трудомісткий та важливий процес який включає в себе такі показники як планування, визначення потреби в МТЗ, регулярність та своєчасність поставок, інформаційне забезпечення та використання світового досвіду, складання договорів про поставки, тощо.

3. Увагу слід приділити особливому виду діяльності підприємства, яке досліджується в межах магістерської роботи, бо саме від цього залежить вид управління матеріально-технічним забезпеченням та потреба в його удосконаленні. Основним завданням підприємства є забезпечення споживачів якісними послугами із:

- збирання, транспортування, захоронення побутових відходів;
- утримання громадських туалетів;
- утримання притулку для бездоглядних тварин;
- обслуговування міських контейнерних майданчиків;
- надання автотранспорту підприємствам, організаціям та населенню міста для вивезення ремонтних відходів.

До матеріального забезпечення ХКП «Спецкомунтранс» можна віднести:

- Основні засоби такі як транспорт, спецтехніка, спец обладнання;
- Паливо та комплектуючі;
- Матеріали які забезпечуть роботу офісів, тобто канцелярія.

4. В результаті здійсненого аналізу стану основних засобів підприємства, сильних та слабких сторін його діяльності встановлено, що основною загрозою підприємства є погіршення стану технічного забезпечення, що може призвести до постійних поломок, а відповідно додаткових витрат на ремонт та комплектуючі. Середньорічна вартість основних засобів щороку зростає, це обумовлено підняттям цін на українському та світовому ринках, та зміна рівня інфляції.

5. Для удосконалення процесу управління матеріально-технічним забезпеченням підприємству слід провести реструктуризацію, та створити три бюро, обравши побудову змішаної системи управління, які б могли більш ефективно та зосереджено виконувати всі функції МТЗ з планування, визначення потреби у матеріальних ресурсах, укладання договорів, роботи з постачальниками тощо. Після виявлення слабких сторін підприємства, доцільно буде привернути увагу такому шляху, як оновлення технічної бази, що призведе до зниження витрат на паливо та комплектуючі, та зменшить необхідність у постійному ремонті.

Отже, досліджені в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані комунальними підприємствами з метою удосконалення процесу управління матеріально-технічним забезпеченням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверічев І. Застосування логістичного підходу до управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер. : Економіка і управління. 2016. Вип. 37. С. 133-147. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_37_17
2. Андрушків О.В. Економіка підприємства. К.: Наука-центр, 2016. 334 с
3. Багров В.П., Багрова І.В. Економічний аналіз: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 160 с.
4. Бакаєва І. Дослідження автоматизованих систем управління процесами матеріально-технічного забезпечення. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер. : Економіка і управління. 2014. Вип. 29. С. 62-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2014_29_11
5. Бесараб Д. А. Проблеми управління матеріальними ресурсами промислових підприємств в умовах євроінтеграції України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6(1). С. 81-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_6\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_6(1)__18)
6. Біляк Н. І. Оцінка сучасного стану матеріально-технічного забезпечення. [за ред. В. Г. Ткаченко]. Луганськ : ЛНАУ, 2004. 384 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч.пос. К.: Атіка, 2002. 480с.
8. Васильков В. Г. Організація виробництва: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 500 с.
9. Васильців Г.Г. Стратегічні засади управління використанням матеріально-технічної бази підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2008.

Вип. 18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategichni-zasadi-upravlinnya-vikoristannyam-materialno-tehnichnoyi-bazi-pidpriemstva/viewer>

10. 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

11. Галицький О. М. Роль і місце управлінського обліку в підвищенні ефективності використання матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 1. С. 36-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_1_10

12. Городянська Л. Відтворення необоротних матеріальних ресурсів у вітчизняній обліково-аналітичній системі. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2008. № 9. С. 4-8.

13. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: Навч. пос. -К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

14. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підр. 5-те вид., оновлене. К. : Знання, 2011. 390 с.

15. Гупалов В. К. Управление рабочим временем. М.: Финансы и статистика, 2005. 240 с.

16. Дикань В. Логістичне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств залізничного транспорту. *Українські залізниці*. 2014. № 12. С.43-45. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrzal_2014_12_10

17. Дунда С.П. Сутність матеріальних ресурсів та їх класифікація. URL:<http://www.pdaa.edu.ua/np/pdf/39.pdf>

18. Економіка підприємства. [за ред. Акад. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп.] К.: КНЕУ, 2013. 402 с.

19. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 200 с.

20. Заярна Н. М. Інноваційна стратегія модернізації матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства як складова антикризового управління його розвитком. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія

економічна. 2015. Вип. 49. С. 45-49. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_49_10

21. Збагерська Н.В. Матеріально-технічне забезпечення підприємства: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2006. 150 с

22. Золотарьов С. К. Удосконалення систем управління матеріальними ресурсами 2015. № 12(2). С. 31-34. URL:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12(2)__9)

23. Іванченко Н.О., Кучер С.Л., Кудрява С.В. Аналіз сучасних систем та методів ефективного управління матеріальними ресурсами. Проблеми системного підходу в економіці. 2015. Вип. 51. С. 55-59. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2015_51_10

24. Карий О. І. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві. автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Національний ун-т "Львівська політехніка". Л., 2004. 20 с.

25. Кіндрат Р. Я. Суть та класифікація виробничих ресурсів промислових підприємств. *Науковий вісник: зб. наук.-техн. пр. Український державний лісотехнічний університет (Львів)*. С. 170-172.

26. Клименчукова Н. С. Науково-теоретичні засади організації управління матеріально-технічним забезпеченням сільськогосподарських підприємств. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_32

27. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р. (введено в дію з 01.06.1972р.): Закон України № 322-VIII із змінами та доповненнями. Відомості Верховної Ради УРСР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

28. Козловський В. О. Організація виробництва. Навчальний посібник. Частина 1. Видання 2-е, доповн. і перероб. Вінниця: ВНТУ, 2005. 154с.

29. Корнієнко Г.С. Організаційно-правові аспекти формування системи матеріально-технічного забезпечення. *Право України*. 2003. № 4. С.45-49.

30. Корнієнко І. Г. Організація аналізу матеріальних ресурсів в сучасних системах управління. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. Вип. 19. С. 294-302. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2012_19_37
31. Костюченко Л. Управління функціями сектору матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2015. Вип. 32. С. 245-252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_32_29
32. Кравчуновська Т. С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств будівельного комплексу. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2013. № 3. С. 4-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vrabria_2013_3_3
33. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : Підручник Львів:, Інтелект-Захід, 2004 ,416 с.
34. Крохмаль С. С. Оцінка показників ефективності управління матеріальними ресурсами на багатоменклатурному машинобудівному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(1). С. 47-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_4\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_4(1)__10)
35. Крохмаль С. С. Управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 109-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_26
36. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 162с.
37. Кушніренко О. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним оновленням матеріально-технічної бази виробництва. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_1_13
38. Кушніренко О. М. Особливості матеріально-технічної бази виробництва та напрямки її вдосконалення (на прикладі харчової

промисловості Житомирської області). *Вісник інституту підприємництва та сучасних технологій. Науково-теоретичний збірник*. 2007. № 1. С. 115-121.

39. Литвиненко А. О. Інструментальне забезпечення механізму управління розвитком матеріально-технічної бази промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 179-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_3_50

40. Литвиненко А. О. Теоретичні аспекти організації управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 26. С. 97-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_26_22

41. Литвінець Л. Ф. Сучасні підходи до управління матеріально-технічними запасами підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 44. С. 160-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2012_44_28

42. Лозовський О. М. Підходи до управління розвитком потенціалу матеріально-технічної бази підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 5(1). С. 131-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_5\(1\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_5(1)_36)

43. Льошенко В. О. Організація і удосконалення ринку матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників. Дніпропетровськ : ДДАУ, 2004. 20 с.

44. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: МАУП, 2003. 304с.

45. Максимів Б. М. Роль матеріально-технічного забезпечення в управлінні сучасним промисловим підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 2. С. 159-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_2_26

46. Мельник І. І. Основи інженерного менеджменту : навч. посіб. К. : Вища освіта, 2006. 525 с.

47. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.
48. Мідляр А. К. Стратегічні напрями вдосконалення управління матеріально-технічною базою підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12(2). С. 22-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12(2)_7)
49. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устинко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: в 2 т. Т.2 [за ред. С.В. Мочерного]. Львів: Світ, 2006. 568 с.
50. Остапенко Т. М. Формування матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Луганськ : ЛНАУ, 2008. 20 с.
51. Офіційний сайт ХКП «Спецкомунтранс». URL:<http://skt.km.ua/>
52. Підлісецький Г. М. Економічні проблеми технічного забезпечення сільського господарства. *Економіка України*. 2008. С. 87
53. Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н. Виробничий менеджмент: навч. посібник; Збірник вправ / Держ. ун-т "Львівська політехніка" (Інформ.-вид. центр "ІНТЕЛЕКТ+", Ін-т підвищ. кваліфікації та перепідготовки кадрів). Львів, 1999. 258 с.
54. Попов О. Є. Організація матеріально-технічного забезпечення механізму управління корпоративним розвитком. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 312-316. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_12_76
55. Про відходи: Закон України від 05.03.1998 р. № 187/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-вр>
56. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 09.11.2017 р. № 2189-VIII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>
57. Протопова В.О., Полонський А.Н. Економіка підприємства: навч. пос. К.: ЦУЛ, 2003. 220 с.
58. Прохорова В. В. Актуальні тенденції управління матеріальними ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 210-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_2_32

59. Пятуніна С. С. Вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємств харчової промисловості. *Збірник наукових праць. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. НАУ*. 2011. Випуск 31. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/362/351>

60. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

61. Саблук П. Т. Формування виробничого потенціалу та ринку засобів виробництва. К., 2000. 264 с.

62. Саванчук Т. М. Інформаційна підтримка управління витратами в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств: обліковий аспект. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(2). С. 107-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2\(2\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2(2)__17)

63. Сас О. О. Управління оновленням матеріально-технічної бази в агропромислових формуваннях. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 26(1). С. 92-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26(1)__18)

64. Степаненко Т. О. Методичні рекомендації з управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 10. С. 114-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_10_29

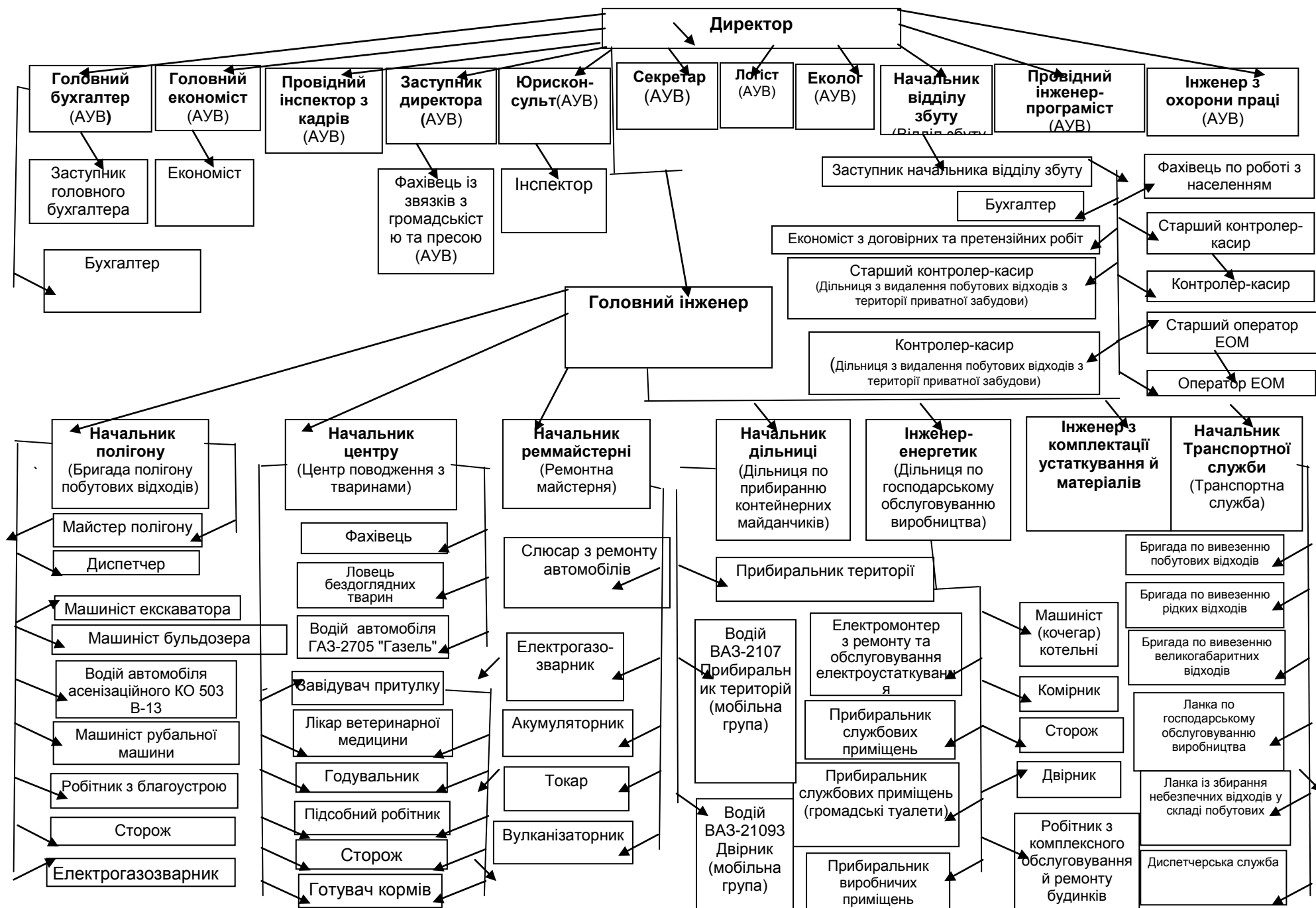
65. Тимошенко Л. М. Економіка і економія. К.: Вид-во політичної літератури України, 1982. 166 с.

66. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності: навч. посібник К. : Центр навчальної літератури, 2012. 268 с.

67. Тредіт В. Є. Управління матеріально-технічним забезпеченням сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. - 2013. № 3. С. 220-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_3_33

68. Федірець О. В. Чинники впливу на управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва. *Економічний форум*. - 2019. - № 2. - С. 190-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_31

ДОДАТКИ



Виконала студентка 2 курсу
магістратури спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » травня 2020 р.

Підпис

Ю. В. Шкатула

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н.
« ____ » травня 2020 р.

Підпис

Т. А. Самарічева

Ініціали, прізвище

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

Підпис

В. П. Синчак

Ініціали, прізвище