

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Сухомлинов І. О.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

Сєвєродонецьк, 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Удосконалення управління матеріальними ресурсами на підприємстві

Виконав: студент (ка) гр. МОА-20дм
напряму підготовки (спеціальності)
073 Менеджмент
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Сухомлинов І. О.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Христенко Л.М.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Зав. кафедри публічного управління,
менеджменту та маркетингу

Хандій О.О.

Сєвєродонецьк, 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту УкраїниСХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управлінняКафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингуОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингуд.е.н., проф. Хандій О.О.2021 рокуЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРАСухомлинов Іван Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління матеріальними ресурсами на підприємствікерівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» жовтня 2021 р. №144/14.012. Строк подання студентом роботи 09.12.2021 р.3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління матеріальними ресурсами на підприємстві; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»

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

Дослідження теоретичних основ управління матеріальними ресурсами на підприємстві; аналіз результатів діяльності та дослідження стану управління матеріальними ресурсами на ПрАТ «Полтавський ГЗК»; формування пропозицій щодо вдосконалення управління матеріальними ресурсами на підприємстві

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

Розмежування понять «предмети праці» та «засоби праці»; класифікація матеріальних потоків; поетапна класифікація матеріальних ресурсів; ієрархізація рівнів управління матеріальними ресурсами; місце підсистеми управління матеріальними ресурсами у системі управління операційною діяльністю підприємства; схема концепції моделювання параметрів матеріальних ресурсів; коротка характеристика 7 найбільших гірничо-збагачувальних комбінатів України; SWOT – аналіз ГЗК України; аналіз доходів, витрат та фінансових результатів ПрАТ «Полтавський ГЗК»; передумови реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами для підприємств ГЗ комплексу; пропонований механізм управління матеріальними ресурсами на підприємстві на основі інтегрованого підходу; пропонований алгоритм пошуку слабких місць в управлінні матеріальними ресурсами підприємства за допомогою карти процесів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	жовтень 2021 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2021 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2021 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2021 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	листопад 2021 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2021 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2021 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2021 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2021 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2021 р.	

Студент

_____ Сухомлинов І. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Христенко Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 112, табл. 22, рис. 19

Ресурси, матеріальні ресурси, матеріальні потоки, управління матеріальними ресурсами, підходи до управління матеріальними ресурсами, логістичний підхід, інтегрований підхід, операційна система управління підприємством, гірничо-збагачувальний комплекс, гірничо-збагачувальний комбінат, параметри матеріальних ресурсів підприємств ГЗК.

У дипломній роботі магістра встановлені зміст та економічна сутність категорій «матеріальні ресурси» та «матеріальні потоки» як об'єктів управління на підприємстві у складі операційної системи; вивчені теоретико-методологічні аспекти управління матеріальними ресурсами на підприємстві; надана характеристика та проведений аналіз результатів діяльності ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат», досліджений стан системи його управління; здійснена діагностика поточного стану управління матеріальними ресурсами на ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». У межах формування пропозицій щодо вдосконалення управління матеріальними ресурсами на підприємстві у дипломній роботі виділені особливості та методологічні засади управління матеріальними ресурсами підприємства на основі інтегрованого підходу; запропонований механізм формування підсистеми управління матеріальними ресурсами на підприємстві за інтегрованим підходом; надана характеристика організаційного супроводу такого виду управління матеріальними ресурсами на підприємстві.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Зміст та економічна сутність категорій «матеріальні ресурси» та «матеріальні потоки» як об'єктів управління на підприємстві	8
1.2. Теоретика-методологічні аспекти управління матеріальними ресурсами на підприємстві	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»	37
2.1. Характеристика та аналіз результатів діяльності ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»	37
2.2. Дослідження системи управління ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»	48
2.3. Діагностика поточного стану управління матеріальними ресурсами на ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»	56
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	66
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	68
3.1. Особливості та методологічні засади управління матеріальними ресурсами підприємства на основі інтегрованого підходу	68
3.2. Пропонований механізм формування підсистеми управління матеріальними ресурсами на підприємстві за інтегрованим підходом	78
3.3. Характеристика організаційного супроводу управління матеріальними ресурсами на підприємстві за інтегрованим підходом	89
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

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

Діяльність гірничо-збагачувальних комбінатів України ускладнюється впливом цілого ряду чинників: екзогенних (висока конкуренція на ринках та складнощі доступу до них, інфляційні процеси в економіці, зростання вартості ресурсів) та ендогенних (значна матеріало- та енергоємність, суттєві ризики внаслідок недопостачань ресурсів, високий рівень загальних витрат), що й зумовлює актуальність пошуку резервів економії ресурсів. У такій ситуації одним із найбільш ефективних способів зниження недоцільних витрат та підвищення актуальності інформації для прийняття відповідних управлінських рішень є впровадження методики інтегрованого управління матеріальними ресурсами.

Теоретико-методичні засади управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства висвітлені в дослідженнях Берсуцького А.Я., Біляєва Ю.А., Іванієнка В.В., Лоли Ю.Ю., Савицької О.М., Хобти В.М., Хохлова М.П. та інших. Методичним аспектам управління ресурсами підприємств добувної галузі в цілому, та гірничо-збагачувального комплексу зокрема, присвячені праці Белкіної І.А., Бутинця Ф.Ф., Варави Л.М., Іщенка М.І., Клименко О.О., Кочури Є.В., Криворучкіної О.В., Лепи Р.М., Прокопенка В.І., Назаренка М.В., Фатхутдінова Р.А. та інших.

У проведенні дослідження широко використовувались семантичний аналіз (для обґрунтування категоріального апарату), діалектичний та логічний методи (для дослідження процесів у їх логічному взаємозв'язку та розвитку), методи

аналізу і синтезу (для деталізації та укрупнення процесів), узагальнення (для визначення особливостей змістовних аспектів ресурсних потоків підприємства). Отримані прикладні результати роботи базуються на наступних методах дослідження: метод формалізації дозволив визначити структурну побудову підсистеми управління матеріальними ресурсами; методи економічного, статистичного, порівняльного і графічного аналізу використані при дослідженні зміни технічних, економічних та організаційних показників діяльності вітчизняних ГЗК; метод економіко-математичного моделювання використано при розробці інструментарію планування потреби в матеріальних ресурсах.

Об'єктом дипломної роботи є матеріальні ресурси та матеріальні потоки як об'єкти управління на підприємстві у складі його операційної системи. Предметом дипломної роботи виступають теоретико-методологічні аспекти управління матеріальними ресурсами на підприємстві. Мета дипломної роботи полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення управління матеріальними ресурсами на підприємстві. Інформаційною базою практичного дослідження виступило ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». Для досягнення мети у дипломній роботі: встановлені зміст та економічна сутність категорій «матеріальні ресурси» та «матеріальні потоки» як об'єктів управління на підприємстві у складі операційної системи; вивчені теоретико-методологічні аспекти управління матеріальними ресурсами на підприємстві; надана характеристика та проведений аналіз результатів діяльності ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат», досліджений стан системи його управління; здійснена діагностика поточного стану управління матеріальними ресурсами на ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». У межах формування пропозицій щодо вдосконалення управління матеріальними ресурсами на підприємстві у дипломній роботі виділені особливості та методологічні засади управління матеріальними ресурсами підприємства на основі інтегрованого підходу; запропонований механізм формування підсистеми управління матеріальними ресурсами на підприємстві за інтегрованим підходом; надана характеристика організаційного супроводу такого виду управління матеріальними ресурсами на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст та економічна сутність категорій «матеріальні ресурси» та «матеріальні потоки» як об'єктів управління на підприємстві

Функціонування та розвиток підприємства передбачає залучення та використання різноманітних ресурсів, які становлять предметну основу його діяльності. Забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в сучасних ринкових умовах безпосередньо пов'язане з ефективністю використання ресурсів. Проблема, з якою зустрілося людство у XX столітті, - обмеженість ресурсів та необхідність їх економного використання, призвела до бурхливого розвитку наукових вчень з цього приводу. Сутність ресурсів досить широко досліджувалась у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, але досі залишається проблема неузгодженості розуміння природи ресурсів у межах бухгалтерського та управлінського обліку, а звідси й нерозробленість методик повного обліку деяких видів ресурсів [50].

Проведений у дослідженні аналіз наукових праць показав, що сьогодні спостерігається розбіжність поглядів щодо визначення ресурсів, їх класифікації, методів обліку та управління. Більше того, незважаючи на те, що велика кількість наукових робіт присвячена дослідженню різних аспектів використання ресурсів, у той же час відсутні комплексні дослідження, які б визначали методичні аспекти створення ефективної підсистеми управління ресурсами. Тому виникає необхідність уточнення сутності понять «ресурси», «матеріальні ресурси», а також систематизованого визначення всієї їх множини. Якщо розглядати цю категорію в широкому змісті, то можемо відзначити, що ресурси є джерелом та передумовою створення необхідних людям матеріальних та духовних благ, які можна отримати при існуючих технологіях та соціально-економічних відносинах [6]. Загальна систематизація визначень категорії «ресурси» представлена

автором у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація визначень поняття «ресурси»

Визначення	Характерна ознака	Автор / джерело
Ресурси - усі засоби, запаси, можливості, джерела чого-небудь, включаючи природні, інтелектуальні і технологічні, які можуть бути застосовані в господарській діяльності.	Ресурси розглядаються як джерело отримання похідних благ.	Коноплінська В. А., Філіна Г. І. [26]
Ресурси – кошти, запаси, можливості, джерела чого-небудь (наприклад, фінансові, економічні, матеріальні, природні, сировинні, трудові (людські) тощо).		Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. [22]
Ресурси – засоби, необхідні для досягнення цілей організації.		Іванієнко В.В. [21]
Ресурси - необхідний для ведення господарської діяльності обсяг матеріальних, техніко-технологічних, трудових, фінансових, інформаційних та організаційних ресурсів, які підприємство має в наявності та які складають комплекс ресурсів кожного відтворювального процесу.		Іващенко Ю.Ю. [20]
Ресурси – основні елементи виробничого потенціалу, які перебувають у розпорядженні системи та використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.	Підкреслюється роль ресурсів як складової частини виробничого потенціалу.	Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. [36], Тарасова В.В. [53]
Ресурси – додаткові засоби, які є основними елементами виробничого потенціалу та використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.		
Ресурс - загальна категорія, категорія загально-економічна чи соціально-економічна (макроекономічний рівень), категорія виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання (мікроекономічний рівень).	Загально-економічне, філософське трактування як надважливого елемента суцього.	Дерев'янка Ю.М. [23]
Ресурси – сукупність природних, виробничо-технічних, організаційних і соціальних факторів.	Визначення складу ресурсів без встановлення їх ролі у виробничому процесі.	Вовк І.[11]
Ресурси – це елементи, які використовуються в процесі виробництва.	Ресурси розглядаються системно як елементи, задіяні у виробничому процесі.	Кіндрат Р.Я. [24]
Ресурси як фактори виробництва.		Беляєв О.О., Бебело А.С. [5], Федоренко В.Г., Діденко О.М., Ружинський М.М., Іткін О.Ф. [56], Комарницький І.Ф. [29]

У перекладі з французької мови термін «ressource» означає «допоміжний засіб», тобто умова, що дозволяє на основі певних перетворень досягти бажаного результату. Також цей термін у різних джерелах інформації ототожнюється з такими поняттями, як: матерія, сировина, речовина, інформація, фактор, субстанція, природні багатства (природні ресурси), капітал, праця. Як зазначає у своїй роботі Дерев'янка Ю.М., це пов'язане із тим, що «складно обрати очевидний термін, котрий найбільш точно відбивав би сучасне багатовекторне використання терміну «ресурс», оскільки до цього терміну відносять такі різні й важко поєднувані поняття, як: природні, матеріальні, виробничі, фінансові, інформаційні, нематеріальні, трудові ресурси» [50]. У контексті виробничої системи ресурси розглядаються як складова виробничого потенціалу, використання якої дозволяє досягти визначених економічних цілей.

Загалом, проаналізувавши існуючі визначення, можемо систематизовано виділити декілька груп основних тлумачень поняття «ресурси підприємства»:

1) ресурси як джерело отримання похідних благ, сукупність можливостей для досягнення мети (Коноплінська В.А., Філіна Г.І. [26], Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [22], Іващенко Ю.Ю. [20]): природні, інтелектуальні, технологічні, фінансові ресурси тощо;

2) ресурси як складова частина виробничого потенціалу (Логутова Т.Г., Бессонова С. І., Анісімова О. М. [32], Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. [19]). Зазначені автори ресурсами називають чинники, які використовуються в процесі виробництва економічних благ та створюють економічну цінність підприємства.

3) Тривимірне розуміння ресурсів пропонує Дерев'янка Ю.М. [17]: загальна категорія, що має іноземне походження; категорія загальноекономічна чи соціально-економічна (макроекономічний рівень), категорія виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання (мікроекономічний рівень). На думку дослідника, узагальнювати весь перелік можливих напрямів використання поняття «ресурс» доцільно за допомогою категорії «субстанція».

4) Ресурси як елементи виробничого циклу (Кіндрат Р.Я.[24], Беляєв О.О.,

Бєбєло А.С. [5], Федорєнко В.Г., Дїденко О.М., Ружинський М.М., Іткін О.Ф. [56], Комарницький І.Ф. [29]).

У ряді наукових праць [5, 56, 29] ототожнюються ресурси з чинниками виробництва, в інших [51], навпаки, наголошують на відмінності понять «фактори виробництва» та «економічні ресурси». Відмінність цих понять полягає в тому, що ресурс – це існуюча цінність, яка потенційно може бути використана для досягнення мети, а фактор – це вже реально задіяний у виробництві ресурс, який власну цінність переносить на цінність новостворюваного продукту.

У табл. 1.2 представлено механізм впливу ресурсів як чинників виробництва на рівень прибутку підприємства у процесі виробничо-господарської діяльності [50].

Таблиця 1.2

Механізм впливу ресурсів на прибуток підприємства [50]

Чинник	Механізм впливу	Заходи щодо збільшення прибутку
Кількість та якість наявних ресурсів	<p>↑якісні і кількісні характеристики ресурсів → ↑ якість продукції + ↑ Q виробництва → ↑ потенційний рівень збуту → ↑ Дохід → ↑ Прибуток</p> <p>↓якісні і кількісні характеристики ресурсів → ↓ якість продукції + ↓ Q виробництва → ↓ потенційний рівень збуту → ↓ Дохід → ↓ Прибуток Пряма залежність</p>	<p>1. Якісна селекція ресурсів. 2. Встановлення довготривалих договірних відносин з постачальниками. 3. Інтеграція з постачальниками сировини. 4. Науково-технічні дослідження з метою заміни ресурсів альтернативними або зменшення потрібної кількості.</p>

Аналізуючи поняття «ресурси», слід вважати, що потрібно не лише відзначати їх цінність для досягнення конкретних цілей людини, але й враховувати таку важливу їх характеристику як обмеженість. З цієї точки зору ресурси поділяються на вільні та обмежені (економічні). Вільні ресурси знаходяться у вільному доступі та можуть бути використані людиною в необмеженій кількості. Обмежені ресурси, навпаки, характеризуються обмеженістю та певною ринковою вартістю. Обмежені ресурси ще називають економічними. На рис. 1.1 представлена схема взаємозв'язку природних та економічних ресурсів.

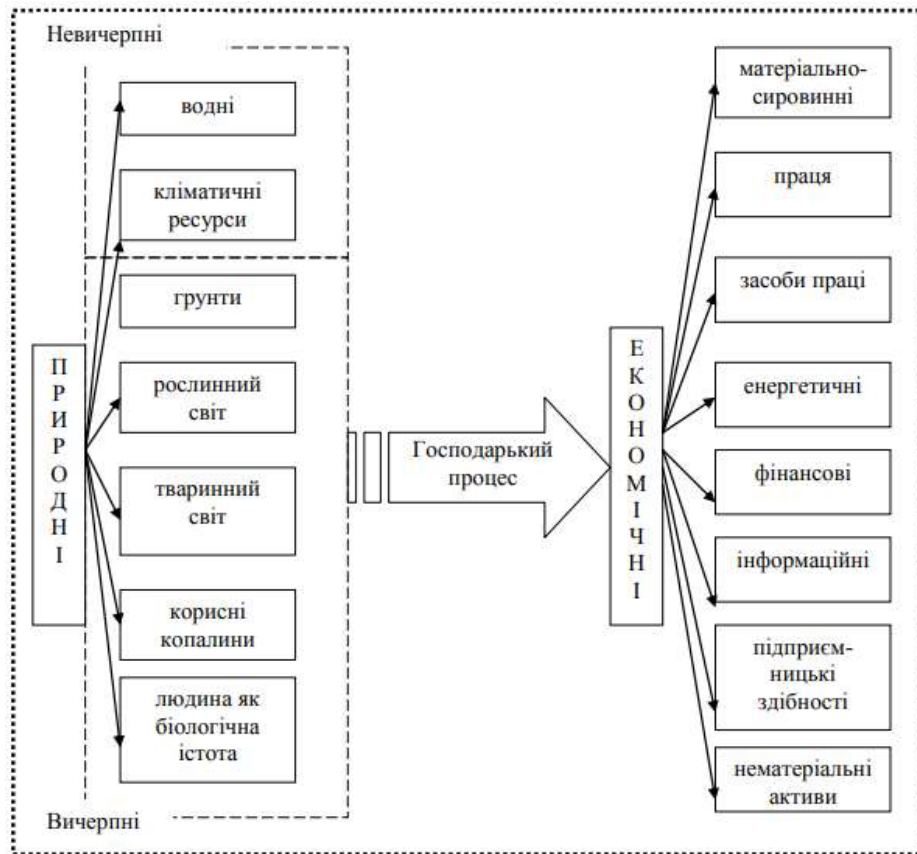


Рис. 1.1. Взаємозв'язок природних та економічних ресурсів [50]

Наступним етапом дослідження є визначення всієї множини економічних ресурсів. Зазначимо, що підходи до класифікації є досить різноманітними та, іноді, суперечними (табл. 1.3).

На підставі вивчених досліджень, охарактеризуємо основні погляди на склад ресурсів:

1) Переважна більшість учених дотримуються класичного розподілу ресурсів на землю, працю, капітал та інформацію [32, 43, 53, 12, 6].

Класичне визначення ресурсів надає Бізнес-словник [10]: «Земля — всі природні ресурси, які використовуються у виробничому процесі. Капітал — засоби виробництва; виробнича інфраструктура; грошові кошти, які використовуються для придбання засобів виробництва. Праця — фізичні і розумові здібності людей, вживані при виробництві товарів і послуг. Інформація — впорядкована система знань. Підприємницька здатність — процес пошуку нових можливостей, заповзятливість, здібність до ризику».

2) Традиційною стала класифікація на засоби, предмети праці та власне

працю. Так, у праці Кіндрата Р.Я. [24] до складу ресурсів відносить трудові ресурси, основні виробничі фонди, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, нематеріальні активи.

Таблиця 1.3

Класифікація ресурсів в економічній літературі

	Азрілян А. Н. [1]	Борисов А.Б. [7]	Берсуцький А.Я. [46]	Бажин І.І., Сисоєв В.В. [4]	Буркинський Б.В., Харичков С.К., Степанов В.Н. [43]	Іванієнко В.В. [21]	Кіндрат Р.Я. [24]	Логутова Т. Г., Бессонова С. І., Ансімова О. М. [32]	Мочерний С. В., Ларіна Я. С. [9]	Тарасова В.В. [53]	Бізнес-словник [10]
Земля										+	+
Праця					+		+			+	+
Капітал											+
Інформація			+	+	+			+	+	+	+
Здібності										+	+
Техніка											+
Інвестиції									+		
Фінансові			+	+		+	+	+		+	
Відтворювальні									+		
Невідтворювальні									+		
Природні					+			+	+	+	
Трудові			+	+		+		+	+		
Наука									+		
Гроші	+			+							
Запаси	+	+			+					+	
Цінності	+	+								+	
Можливості	+	+									
Предмети праці										+	
Час								+			
Основні засоби							+				
Матеріальні			+	+		+	+				
Правові						+					
Ринкові						+					
Ресурси обігу										+	
Виробничі										+	
Економічні										+	
Технологічні								+		+	
Просторові						+		+		+	
Нематеріальні						+	+	+		+	
Функціонуючі										+	
Потенційні										+	
Соціальні				+							
Ресурси управління						+					

3) У якості потенційних можливостей виробництва ресурси розглянуті в роботах Азріліяна А.Н. [1] та Борисова А.Б. [7].

4) Більш розширену класифікацію надає Іванієнко В.В. [21], у дослідженні якого ресурси класифіковані в залежності від середовища (просторові, правові, ресурси ринку), в контексті досягнення мети підприємства (матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові) та в залежності від реалізації функцій управління (ресурси аналізу, планування, організації, обліку, мотивації, інтеграції).

5) У контексті реалізації стратегічних завдань підприємства Бажин І.І. та Сисоєв В.В. [4] розглядають такі ресурси: людські ресурси, фінансове забезпечення, інформаційне забезпечення, організаційне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, соціальне забезпечення.

У дипломній роботі дотримується трактування «ресурсів» підприємства як сукупності матеріальних та нематеріальних чинників, які можуть бути мобілізовані та використані для досягнення мети підприємства. Структурний склад ресурсів може залежати від предметної сфери підприємства, конкретної мети підприємства, умов функціонування підприємства, наявності та вартості ресурсів, кількісно-якісних характеристик ресурсів [50].

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

Проведений нами аналіз публікацій з приводу визначення поняття «матеріальні ресурси», дозволив виявити багатогранність у розумінні цієї категорії. Так, відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Запаси»

«матеріальні ресурси – це запаси предметів праці – сировини, основних матеріалів, комплектуючих виробів та інших матеріалів, призначених для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб, наявність яких є необхідною умовою ритмічної роботи підприємства [50]. У своїй праці Азріліян А.Н. дає визначення співзвучне із визначенням П(С)БО: «матеріальні ресурси – предмети праці: сировина, основні та допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, незавершене виробництво та відходи виробництва, а також запасні частини машин, призначені для ремонту обладнання, тара і тарні матеріали» [1]. Кіндрат Р.Я. акцентує увагу на високій оборотності матеріальних ресурсів: «Матеріальні ресурси – частина оборотних фондів, які іменують виробничими запасами» [24].

Гаврилішин Б.Д. визначальною особливістю, за якою ресурси відносять до матеріальних, називає їх призначення: «матеріальні ресурси – основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються у виробничому процесі та є матеріальною базою підприємства чи галузі» [12].

Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. наводять наступну дефініцію: «матеріальні ресурси - основні та оборотні засоби, які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та формують його матеріально-речову базу» [36].

Враховуючи суттєві відмінності у трактуванні сутності матеріальних ресурсів, автор вважає, що доцільним буде здійснити аналіз та визначити відмінні ознаки між предметами праці та засобами праці (табл. 1.4).

У деяких наукових працях [24, 54] відносять до складу матеріальних ресурсів сировину й матеріали, паливо, купівельні напівфабрикати, тобто увесь комплекс предметів праці. В інших працях [14, 36, 43] до складу матеріальних ресурсів додаються основні засоби та інші необоротні матеріальні активи. Таке протиріччя вирішується в роботі Хохлова М. П., Лоли Ю. Ю. [60], де зазначається, що головна ознака матеріальних ресурсів – їх безпосереднє включення до складу продукту, який виробляється, що і впливає на характер і швидкість обороту матеріальних ресурсів.

Таблиця 1.4

Розмежування понять «предмети праці» та «засоби праці» [60, 59]

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

Загальні характеристики матеріальних ресурсів визначені у праці [57]: матеріальні ресурси є предметами праці, входять до складу оборотних засобів, повністю трансформуються в матеріальні затрати, формують чи є супутніми в процесі формування субстанції продукту. Крім того, слід звернути увагу на особливий динамічний характер матеріальних ресурсів та їх інтеграцію з інформаційними ресурсами.

Враховуючи розбіжності стосовно визначення поняття «матеріальні ресурси», у дипломній роботі сконцентовано увагу саме на матеріальних ресурсах як сукупності предметів праці, які використовуються для виробництва продукції та повністю переносять свою вартість на створюваний продукт. Звуження бази аналізу дозволяє поглиблено вивчити поставлене в роботі завдання та детально розробити заходи щодо поліпшення [50].

Чинником, який дозволяє визначити у подальшому елемент операційної діяльності – «матеріальні ресурси» як об’єкт управління [27] є матеріальний

потік. Застосування терміну «матеріальний потік» виправдане лише за наявності єдиної підсистеми управління наскрізним ланцюгом операцій з просування продукції лише в межах керованого ланцюга. Під матеріальним потоком розуміється рух деталей, напівфабрикатів, товарно-матеріальних цінностей, що розглядається в процесі технологічних (обробні, складальні) операцій у визначений період часу. Елементами матеріальних потоків є товари, інформація, енергія, засоби обробки та виробництва, а також інфраструктура. Усе це дозволяє розглядати матеріальні потоки як складні взаємопов'язані системи, а всі дослідження, які з ними пов'язані, мають яскраво виражений системний характер [37].

У науковій праці В. Омельченка та А. Омельченко [37] матеріальний потік, з одного боку, розглядається як частина матеріально-технічного постачання, а, з іншого, – як комплексна та як відносно самостійна його підсистема. У першому випадку постачання забезпечує розповсюдження, планування та встановлення господарських зв'язків, тобто організовує матеріальний потік із визначенням його обсягів, структури, створює умови для своєчасного надходження матеріалів на підприємство та для оптимізації товарних і виробничих запасів.

У другому випадку, автономність матеріального потоку визначається декількома факторами: по-перше, його складові фази регулюються багатьма управлінськими функціями, по-друге, – існуванням специфічної мети управління матеріальним потоком. Ця мета полягає у своєчасному забезпеченні виробництва матеріальними ресурсами із встановленими технологічними та вартісними параметрами [50].

Класифікація матеріальних потоків представлена в табл. 1.5.

Характерними рисами матеріального потоку є наступні: матеріальний потік розглядається як сукупність товарно-матеріальних цінностей, що знаходяться в постійному русі; відноситься до певного проміжку часу; матеріальний потік виникає в процесі здійснення відповідних логістичних операцій; має уречевлену форму; матеріальний потік безпосередньо пов'язаний з логістичною системою; характеризується певним обсягом, напрямком та часовою характеристикою [50].

Класифікація матеріальних потоків [50]

Ознака	Класифікація
Вид транспортування	автомобільний; залізничний; водний; повітряний;
Середовище потоку	зовнішні – потік, що протікає у зовнішньому по відношенню до підприємства середовищі; внутрішні – потік, що протікає у внутрішньому середовищі підприємства;
Натурально-речовинний склад	одно-асортиментні – складаються з одного найменування; багатоасортиментні – складаються з багатьох найменувань товару;
За ступенем керованості	керовані – адекватно реагують на керуючі впливи; некеровані – не реагують на керуючі впливи;
Ступінь безперервності	дискретні – потоки, які складаються з окремих елементів; безперевні – безперервна сукупність матеріальних потоків;
Ступінь регулярності	детерміновані – мають усі чітко визначені характеристики; стохастичні – характеризуються впливом випадкових чинників;
Рівень стабільності	стабільні – характеризуються сталістю параметрів протягом певного проміжку часу; нестабільні – характеризуються змінами параметрів потоку;
Ступінь періодичності	періодичні – характеризуються сталістю параметрів через певний період часу; неперіодичні – характеризуються відсутністю зміни параметрів потоку;
Ступінь змінності	стаціонарні – характерні для сталого процесу; нестационарні – інтенсивність потоку змінюється за часом;
Кількість потоків	елементарний – ресурси одного найменування; інтегральний – складний, що вміщує декілька елементарних потоків;
По відношенню до логістичної системи	вхідні – зовнішній потік, що входить у логістичну систему; вихідні – потік, що виходить у зовнішнє середовище;
Ступінь синхронності руху	синхронні – одночасно пересуваються між стадіями виробничого процесу підприємства через певні проміжки часу; несинхронні – характеризуються порушенням графіків одночасного надходження.

У дипломній роботі дотримується думка, що правильне групування матеріальних ресурсів є важливою умовою для реалізації усіх функцій управління, особливо планування, обліку і контролю в ході їхнього використання.

Узагальнення існуючих класифікацій матеріальних ресурсів дозволило авторові наукової роботи [50] доповнити їх поетапною класифікацією матеріальних ресурсів, яка дозволить системно й чітко визначати проблемні зони в управлінні матеріальними ресурсами (рис. 1.2). Усі етапи запропонованого підходу до класифікації послідовно та логічно пов'язані між собою, мають

здійснюватися чітко у визначеній послідовності.

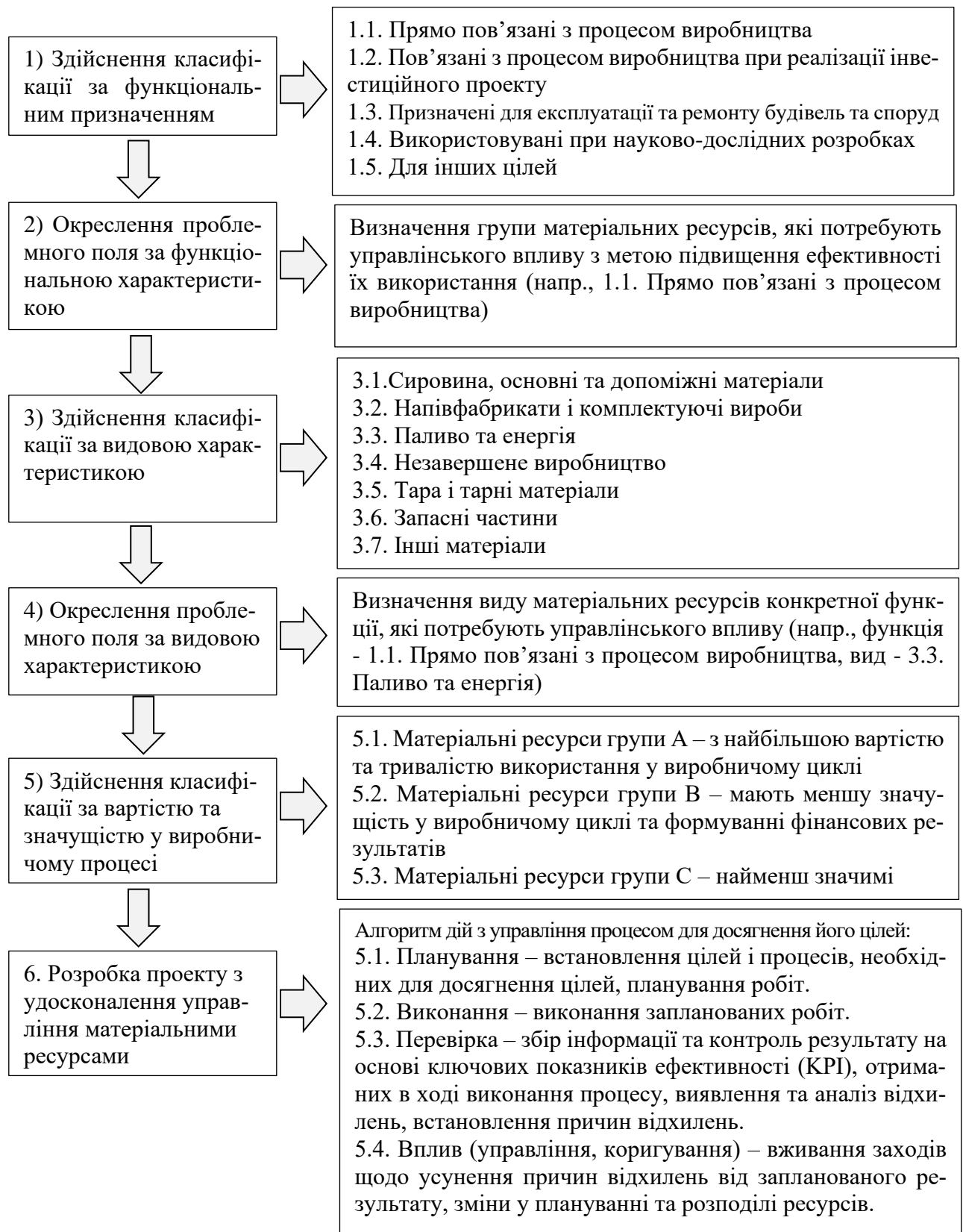


Рис. 1.2. Поетапна класифікація матеріальних ресурсів [50]

Перший етап класифікації полягає в розподілі всіх видів матеріальних ресурсів за виконуваною функцією у виробничому процесі. Це: або ресурси, які беруть участь безпосередньо у виробничому процесі, або призначені для інших цілей (реалізація інвестиційних проектів, для модернізації обладнання, проведення наукових досліджень та ін.).

Наступним етапом є виявлення такої функціональної групи, з якою пов'язані певні труднощі чи проблеми. Це можуть бути: низька ефективність використання ресурсів, проблеми з нормуванням або потенційні ризики, пов'язані з високим рівнем витрат. Інформаційною базою для такого розподілу є дані внутрішнього управлінського чи бухгалтерського обліку та аналізу.

На наступному етапі відбувається розподіл визначеної проблемної функціональної групи за окремими видами, деталізація до більш глибокого рівня.

П'ятим етапом є класифікація за вартістю та значущістю у виробничому процесі. Для цього доцільно застосувати методику ABC аналізу: група А – ресурси з найбільшою вартістю та тривалістю використання у виробничому циклі, група В – ресурси, які мають меншу значущість у виробничому циклі та у формуванні фінансових результатів, група С – найменш значущі.

Останнім етапом є розробка та реалізація проекту з удосконалення управління матеріальними ресурсами. У рамках даного етапу пропонуємо використовувати модифіковану методику PDCA (планувати – робити – перевіряти - виконувати): план проекту, реалізація проекту, контроль результатів та закріплення результатів.

Таким чином, функціонування та розвиток підприємства передбачає залучення та використання різноманітних ресурсів, які становлять предметну основу його діяльності. Проведений у дослідженні аналіз наукових праць показав, що сьогодні спостерігається розбіжність поглядів щодо визначення ресурсів, їх класифікації, методів обліку та управління. У широкому розумінні «ресурси» є джерелом та передумовою створення необхідних людям матеріальних та духовних благ, які можна отримати при існуючих технологіях та соціально-економічних відносинах. У дипломній роботі дотримується трактування «ресурсів»

підприємства як сукупності матеріальних та нематеріальних чинників, які можуть бути мобілізовані та використані для досягнення мети підприємства. Структурний склад ресурсів може залежати від предметної сфери підприємства, конкретної мети підприємства, умов функціонування підприємства, наявності та вартості ресурсів, кількісно-якісних характеристик ресурсів. Особливе місце в складі ресурсів підприємства посідають «матеріальні». Ефективність використання матеріальних ресурсів, на які часто припадає найбільша частина в собівартості продукції, та правильна організація управління ними, є запорукою підвищення ефективності та ритмічності операційної діяльності підприємства. Проведений нами аналіз публікацій з приводу визначення поняття «матеріальні ресурси», дозволив виявити багатогранність у розумінні цієї категорії. Враховуючи розбіжності стосовно визначення поняття «матеріальні ресурси», у дипломній роботі сконцентровано увагу саме на матеріальних ресурсах як сукупності предметів праці, які використовуються для виробництва продукції та повністю переносять свою вартість на створюваний продукт. Чинником, який дозволяє визначити у подальшому «матеріальні ресурси» як об'єкт управління є матеріальний потік. Під матеріальним потоком розуміється рух деталей, напівфабрикатів, товарно-матеріальних цінностей, що розглядається в процесі технологічних (обробні, складальні) операцій у визначений період часу. Характерними рисами матеріального потоку є наступні: матеріальний потік розглядається як сукупність товарно-матеріальних цінностей, що знаходяться в постійному русі; відноситься до певного проміжку часу; матеріальний потік виникає в процесі здійснення відповідних логістичних операцій; має уречевлену форму; матеріальний потік безпосередньо пов'язаний з логістичною системою; характеризується певним обсягом, напрямком та часовою характеристикою. Правильне групування матеріальних ресурсів є важливою умовою контролю над матеріальними потоками та успішній реалізації усіх функцій управління, особливо планування, обліку і контролю в ході їхнього використання. Важливим завданням сьогодення є пошук напрямів оптимізації управління матеріальними ресурсами на засадах глибинного перегляду та реструктуризації багатьох функцій.

1.2. Методологічні аспекти управління матеріальними ресурсами на підприємстві

Методологія управління матеріальними ресурсами розвивається у вітчизняній науці вже понад 80 років. Значна кількість робіт була присвячена методам нормування (роботи А. Мазаракі, І. Бланка, П. Буніча та ін.), підходам до визначення оптимального розміру партії постачання (наприклад, основна модель управління запасами, або модель Уілсона). У рамках процесу розвитку науки матеріально-технічного забезпечення підприємства можемо виділити три етапи.

Перший (60-80 – ті роки XX ст.) характеризувався централізованим директивним розподілом ресурсів відповідно до фондів та нарядів на споживання матеріальних ресурсів у рамках п'ятирічних планів. Підприємства не мали свободи у виборі постачальників, не мали можливості встановити з ними договірні відносини та господарські зв'язки, не були спроможні визначити власні потреби на основі дії економічних законів [50].

У рамках другого етапу (80-90 – ті роки XX ст.), у період роздержавлення та перебудови, підприємства отримували економічну самостійність та починали працювати на принципах комерційного розрахунку та самофінансування. На зміну централізованому розподілу ресурсів приходить гуртова торгівля ними у формі вільної купівлі-продажу за договірними цінами. Гуртова торгівля між економічно вільними суб'єктами здійснювалась на основі економічних важелів та стимулів. З'являється функція з нормування витрат у підсистемі матеріально-технічного постачання. Підвищення ролі управління матеріальним забезпеченням підприємства в цей період зумовлене рядом факторів, які вийшли на перший план у ринковій економіці: розривом минулих економічних зв'язків та порушенням централізованих підсистем постачання, зменшенням обсягів виробництва матеріальних ресурсів на фоні загальної економічної стагнації, встановленням договірних відносин з міжнародними партнерами, зміною нормативної бази [50].

Третій етап (кінець 90-х років XX ст. - до сьогодення) характеризується кардинальними змінами в управлінні матеріальним забезпеченням та методах

визначення потреби в ресурсах, зміною самої парадигми управління: ринок продавця замінюється на ринок покупця, поширюються концепції маркетингу, ускладнюються методики прогнозування попиту [50].

Отже, з концептуальної точки зору методологія управління матеріальними ресурсами (рис. 1.3) вміщує в себе: методи (сукупність способів та інструментів розрахунку потреби в ресурсах), цілісні підсистеми управління матеріальними ресурсами (сукупність способів регулювання рівня запасів), стратегію (сукупність правил управління запасами, які дозволяють досягти конкурентних переваг у довготривалому періоді) [50].

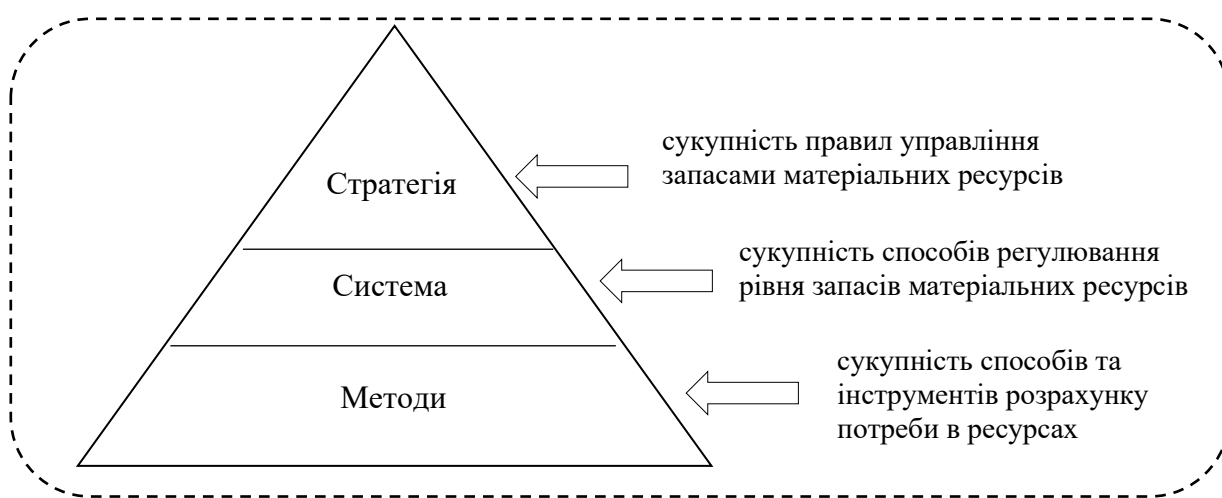


Рис. 1.3. Ієрархізація рівнів управління матеріальними ресурсами [50]

Тож, головні напрями, які мають закладатися в основу рекомендацій для подальшого удосконалення управління матеріальними ресурсами, полягають у таких сферах як: зміни в інструментах управління матеріальними ресурсами, обґрунтування структури підсистеми управління матеріальними ресурсами та розробка загальної стратегії.

У наукових джерелах управління матеріальними ресурсами розглядається, здебільшого, як сукупність операцій і процедур впливу керівної підсистеми (апарату управління) на керовану (матеріальні ресурси та матеріальні потоки), яка здійснюється в межах організаційної структури підприємства. Зокрема, Плахута Г.А. [41] визначає управління матеріальними ресурсами як систему організацій, відомств, служб, підприємств, спрямовану на забезпечення

безперервного виробничого процесу, ритмічного випуску продукції, технічного вдосконалення засобів виробництва, ефективної організації використання матеріальних ресурсів на всіх стадіях виробництва.

Досліджуючи сутність підсистеми управління матеріальними ресурсами, можемо відзначити, що їй притаманні всі ознаки будь-якої організаційно-економічної системи: ефект синергії, ієрархічність, емерджентність, цілеспрямованість, альтернативність розвитку [50]. Підсистема управління матеріальними ресурсами підприємства у дипломній роботі була розглянута як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують формування обґрунтованої й раціональної структури матеріальних ресурсів, їх логічний потік та ефективне використання, метою чого є прискорення їхнього обігу.

Виявлення місця підсистеми управління матеріальними ресурсами в рамках організаційно-економічної системи «управління операційною діяльністю підприємства», показало, що вона є важливим елементом цієї системи та впливає на формування й ефективність економічного, функціонального та організаційного блоків функціонування підприємства (рис. 1.4).

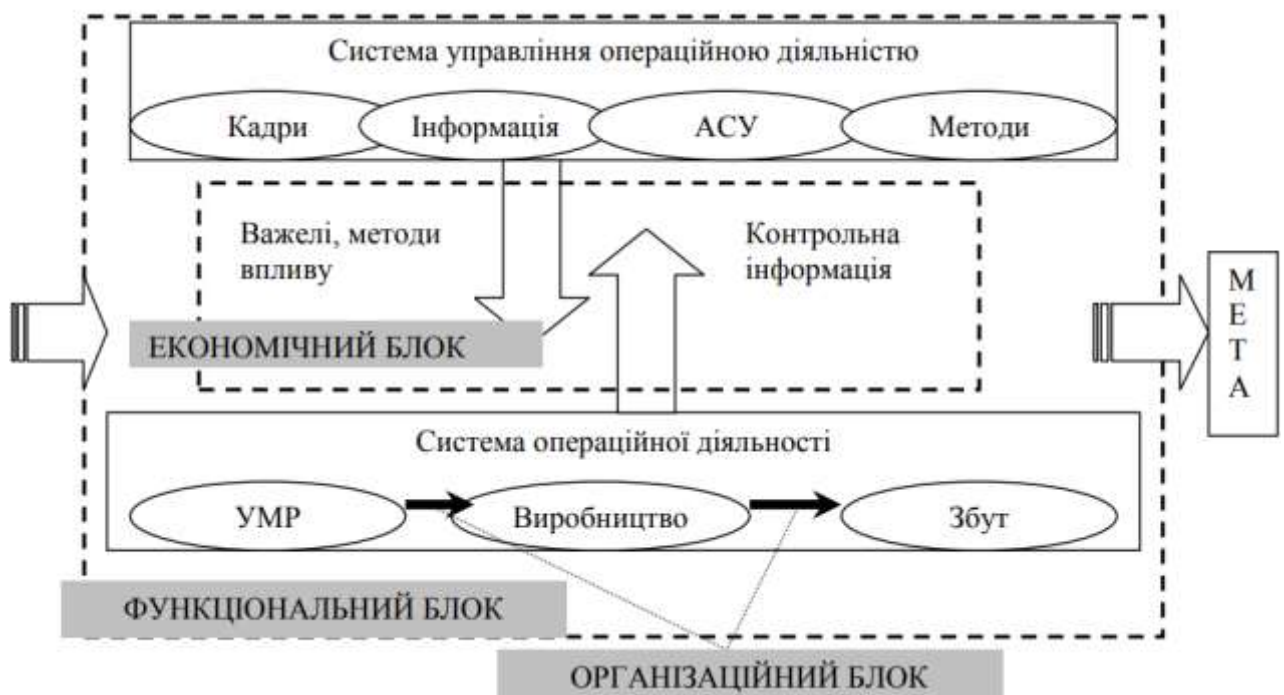


Рис. 1.4. Місце підсистеми управління матеріальними ресурсами у системі управління операційною діяльністю підприємства [50]

У межах загальної системи «управління операційною діяльністю підприємства» підсистема управління матеріальними ресурсами є першим елементом ланцюга створення вартості в рамках операційної діяльності. Функціональний склад, завдання, особливості функціонування та масштабність підсистеми управління матеріальними ресурсами безпосередньо залежать від двох важливих елементів ланцюга: виробництва та збуту.

У науковій роботі [50] детально розглянута сутність управління матеріальними ресурсами з позицій аналізу функціональних, організаційних та економічних особливостей. Так, функціональний блок механізму операційної діяльності вміщує в себе: здійснення функцій прогнозування, планування, організації, регулювання, стимулювання, обліку, контролю та аналізу на всіх етапах операційної діяльності. Ці функції покладено на підсистему управління операційною діяльністю, яка, у свою чергу, складається з таких елементів, як: кадри, інформація, інформаційні системи, методи управління. Організаційний блок характеризує систему зв'язків між елементами, які можна поділити на лінійні зв'язки впливу керівників на виконавців, функціональні зв'язки з приводу виконання робіт підрозділами та інтеграційні між-функціональні зв'язки. Економічний блок забезпечує вплив керуючої підсистеми на керовану і включає в себе методи, форми, важелі, інструменти управління, контрольну інформацію.

Головна ціль функціонування підсистеми управління матеріальними ресурсами полягає у забезпеченні потреб операційної діяльності взагалі, та виробничої зокрема, у матеріальних ресурсах, організація, планування матеріальних потоків й матеріально-технічного забезпечення, а також контроль використання матеріальних ресурсів та їхніх запасів.

До конкретних завдань у межах головної цілі управління матеріальними ресурсами можна віднести: 1) формування планів постачання матеріальних ресурсів; 2) логістичні операції, як то: пошук постачальників та розміщення заявок на матеріальні ресурси; організація та відстеження постачань; 3) контроль надходження матеріалів, контроль за збереженням ресурсів, контроль ефективності використання ресурсів; 4) аналіз та відстеження точності норм матеріалів; 5)

інформаційно-документальне супроводження постачання матеріальних ресурсів.

Головними функціями управління матеріальними ресурсами у рамках системи управління операційною діяльністю підприємства є: 1) планування (розробка планів потреби та постачання матеріальних ресурсів); 2) організація (інформаційне та технічне забезпечення процесу постачання матеріальних ресурсів); 3) контроль (відстеження надходжень матеріальних ресурсів, ефективності зберігання та використання).

Результатом функціонування підсистеми «управління матеріальними ресурсами» має бути синергійний ефект результатів її елементів, які залежать від ряду зовнішніх чинників. Сформулювати результат функціонування підсистеми «управління матеріальними ресурсами» у межах системи «управління операційною діяльністю підприємства» можна так – безперебійне забезпечення операційної діяльності (виробництва) матеріальними ресурсами з дотримання умов якості ресурсів, економії витрат на розміщення і зберігання, обґрунтованості накопичення запасів, зростання оборотності та ефективності використання.

Отже, управління матеріальними ресурсами – це організаційно-економічна складова управління операційною діяльністю підприємства, яка складається з сукупності елементів, пов'язаних між собою функціями, процесами та інформаційними потоками та відповідальна за ефективне забезпечення операційного (виробничого) процесу матеріальними ресурсами.

Визначення потреби в матеріальних ресурсах є багатоплановою роботою, яка складається з ряду взаємопов'язаних етапів. При цьому потреба в матеріальних ресурсах розраховується за основними напрямками їх використання: для основного виробництва, для поповнення незавершеного виробництва, на капітальне будівництво, для проведення заходів за планом технічного розвитку й організації виробництва, для ремонтно-експлуатаційних робіт [18].

Основними етапами є такі:

Етап 1. Аналіз ситуації та проблем – полягає в дослідженні фактичних даних за минулий період, оцінюванні отриманих результатів та окресленні наявних проблем.

Етап 2. Прогнозування майбутніх умов – визначення кількісних та якісних параметрів чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, від яких залежить рівень споживання матеріальних ресурсів. Такі чинники можуть бути застосовані у якості параметрів впливу та бути враховані при плануванні потреби в матеріальних ресурсах. Основні параметри, що визначають запаси сировини і матеріалів, систематизовані в табл. 1.6 .

Таблиця 1.6

Чинники, що впливають на визначення потреби в матеріальних ресурсах [50]

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

Етап 3. Встановлення цілей та завдань – визначення для запланованого періоду ключових показників кількості, якості та ефективності використання матеріальних ресурсів.

Етап 4. Складання плану – розрахунок потреби в матеріальних ресурсах, складання плану у вигляді балансу витрат та доходів.

Етап 5. Виконання плану – здійснення матеріально-технічного забезпечення.

Етап 6. Аналіз та контроль виконання плану – визначення фактичних показників отриманих результатів, порівняння їх із запланованими, розробка комплексу заходів щодо мінімізації відхилень. У Додатку А представлені методи для визначення потреби в матеріальних ресурсах [50].

В управлінні матеріальними ресурсами підприємства варто враховувати їхній рух у формі матеріальних потоків, що економічні процеси, які протікають

на підприємстві, мають дві важливі взаємопов'язані риси: динамічність, яка виявляється у зміні рівнів і варіації показників, та інерційність, завдяки якій забезпечується сталість механізму формування процесу протягом часу. Статичний аналіз фіксує зріз стану системи у певний момент часу. У цьому полягає його головний недолік: один і той самий стан системи ніколи не повторюється, оскільки комбінація факторів, під дією яких функціонує система, - теж унікальна у кожний фазовий момент. На відміну від

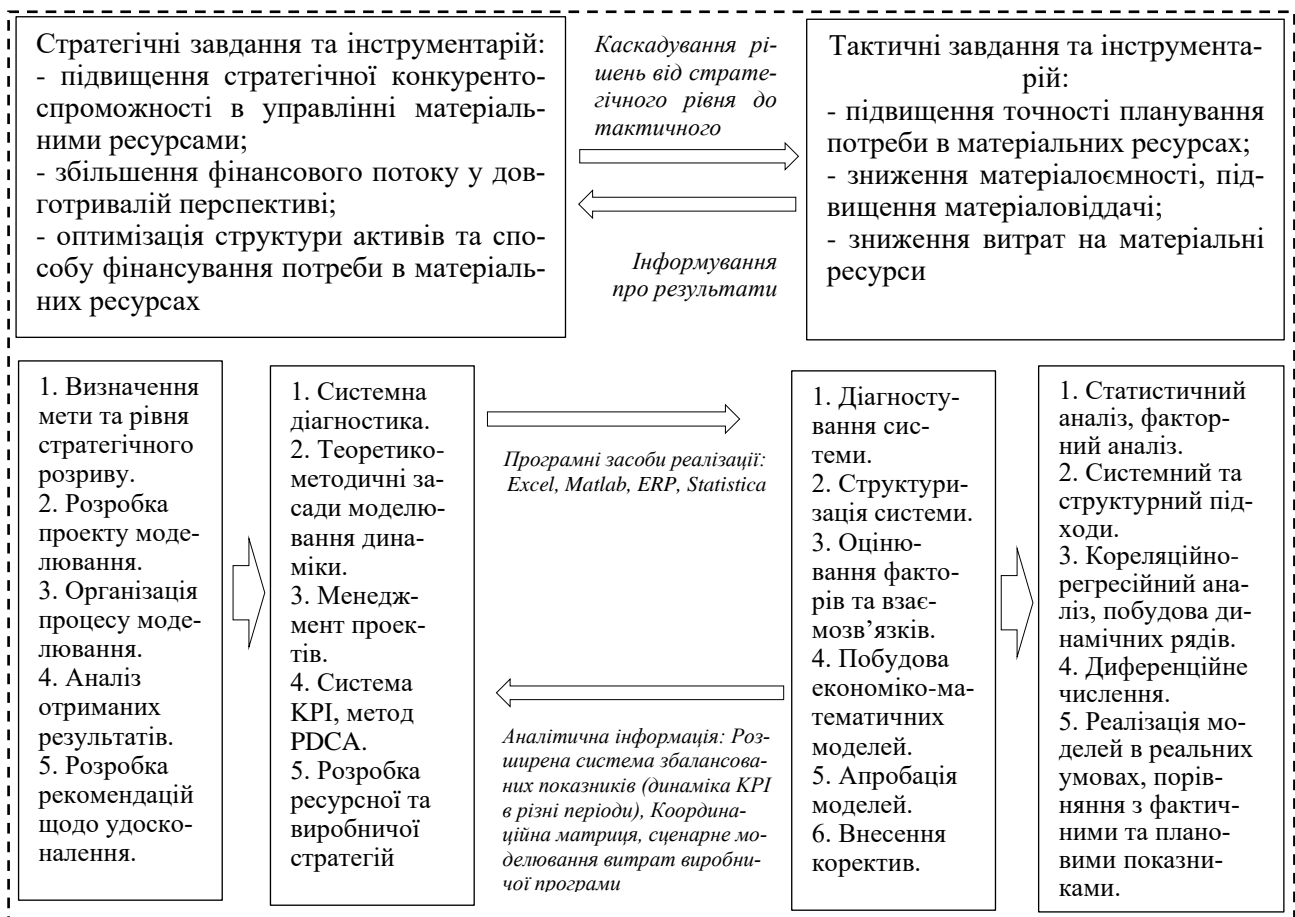
Тож, для підвищення якості і своєчасності прийняття рішень в управлінні матеріальними ресурсами підприємства необхідне застосування комплексу економіко-математичних моделей, які базуються на методиці динамічного моделювання економічних процесів і параметрів системи. Головною характерною рисою таких моделей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

Методичні аспекти загальної концепції моделювання динамічних параметрів потоків матеріальних ресурсів з позицій вирішення стратегічних та тактичних завдань представлено на рис. 1.5.

До основних стратегічних завдань моделювання віднесені: визначення мети та рівня стратегічного розриву, розробка проекту моделювання, організація процесу моделювання, аналіз отриманих результатів, розробка рекомендацій щодо вдосконалення. На оперативному рівні процес моделювання здійснюється за наступними етапами:

Етап 1. Постановка мети моделювання, яка полягає у наступному: знайти таке значення керованої змінної, яке переводить систему з початкового стану в кінцевий, при якому цільова функція набуває найбільшого чи найменшого значення.

Етап 2. Збір вихідних даних: стосовно зовнішніх факторів, внутрішніх параметрів системи, вхідних та вихідних параметрів. На даному етапі реалізується функція діагностування, яка покликана виявити слабкі місця зовнішнього середовища, що можуть призвести до негативних впливів на ресурсний потенціал підприємства.



KPI – ключові показники ефективності

Метод PDCA – модель безперервного поліпшення процесів: планує (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), дій (впливай) (Act).

Рис. 1.5. Схема концепції моделювання параметрів матеріальних ресурсів

Етап 3. Розробка концепції (загальної ідеї моделювання). Концептуальна модель відображає склад елементів системи, їх зв'язки, зв'язки системи із оточенням у вигляді вербального описання. Визначають керуючі і керовані параметри, а також показники, що їх збурюють.

Етап 4. Вибір методу моделювання і виду моделі. Стан і процес функціонування системи може бути описаний за допомогою таких методів, як аналітичний, чисельний, статистичний, комбінований.

Етап 5. Розробка моделі. При розробці динамічних моделей найчастіше процес розглядається як функція часу і поділяється на чотири складові: тренд – довготривалу, детерміновану часом еволюцію – $f(t)$; періодичні коливання різних частот – $C(t)$; сезонні коливання – $S(t)$; випадкові коливання – $e(t)$.

Слід зазначити, що характерною особливістю процесу управління

матеріальними потоками, яка має враховуватись під час моделювання, є мультиагентність – залучення багатьох агентів, які впливають на проміжні та кінцеві параметри потоку. Дослідженню особливостей інтеграції та взаємодії різних суб'єктів господарювання присвячена робота В.В. Плотнікова [40], який відзначає, що: «... стабільне та прибуткове функціонування пов'язане із формуванням механізмів ефективної взаємодії підприємств з метою зниження їх сукупних витрат» [40]. В умовах динамічності ринку перед підприємством постає задача гнучкої реакції на зміну в діях агентів при незмінній якості продуктів [61]. Час реагування та час на проведення змін – один із найголовніших факторів ефективної діяльності промислового підприємства [38].

Мультиагентний підхід (рис. 1.6) до вирішення завдань управління матеріальними ресурсами є принципово новим, більш того, за словами Акулова В.П., він «забезпечує нову якість управління, оскільки на відміну від класичного способу, який передбачає пошук певного алгоритму, що дозволяє отримати найкраще рішення, за мультиагентного підходу рішення формується в результаті взаємодії самостійних модулів – агентів» [2].

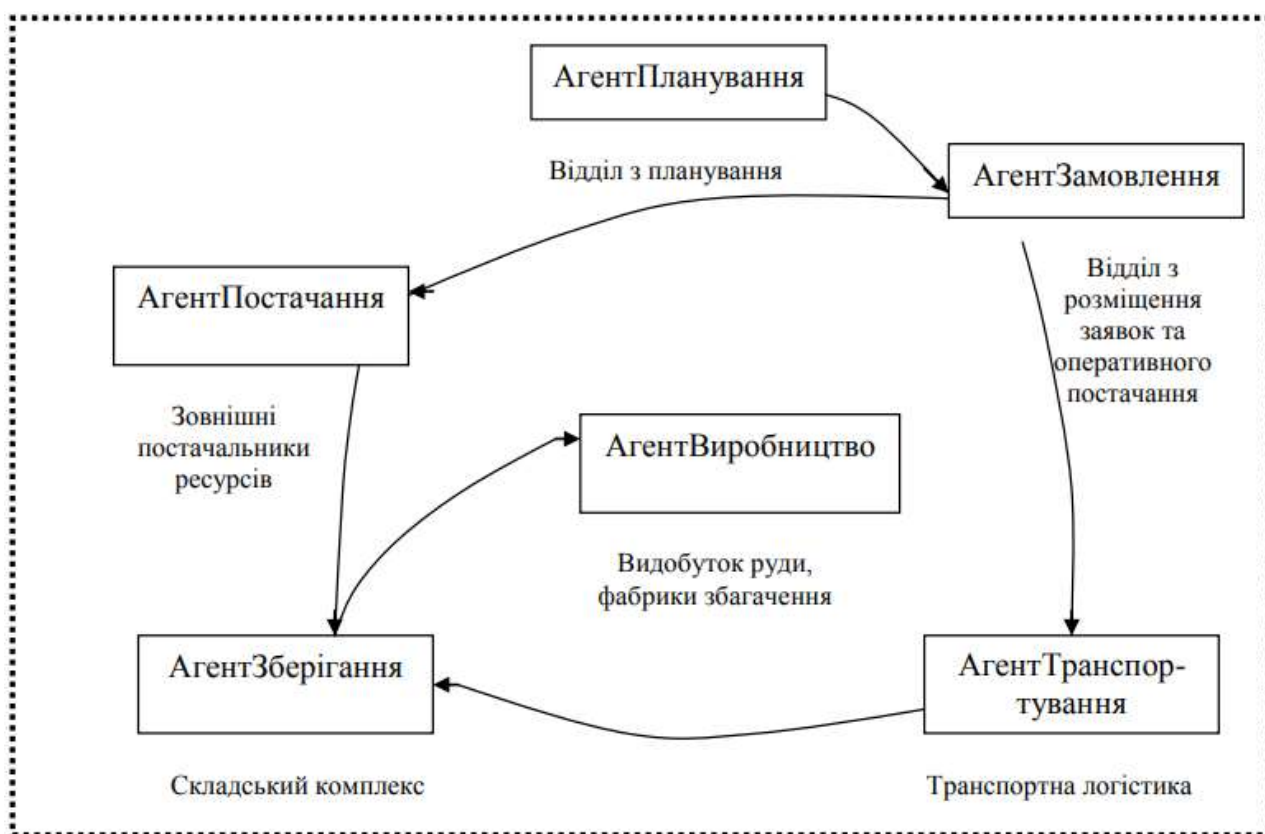


Рис. 1.6. Мультиагентна модель управління матеріальними ресурсами [50]

Дослідженню особливостей агентно-орієнтованого моделювання присвячено також дослідження Гужви Г.В. [16]. Характерною особливістю агентів є здатність до адаптації, навчання, зміни поведінки та встановлення динамічних зв'язків з іншими агентами.

Функціонування агентів характеризує основні рішення з визначення обсягу, напрямів та термінів руху матеріальних потоків [50]:

агент-виробництво – характеризує виробничі потужності, тривалість виробничого циклу та вимоги до якості матеріальних ресурсів;

агент-планування – характеризує методику планування, планові обсяги використання ресурсів, рівень похибки;

агент-замовлення – характеризує ритмічність замовлення, мінімальну партію замовлення, відстеження ризиків покриття виробництва матеріальними ресурсами;

агент-постачання – характеризує договірні умови з постачальниками, виробничі потужності постачальників, параметри якості матеріалів;

агент-транспортування – характеризує потужність транспортної логістики;

агент-зберігання – характеризує умови та складські потужності зберігання матеріалів.

Особливістю динамічної мультиагентної моделі управління матеріальними ресурсами є можливість її перебудови за рахунок створення/видалення елементів та зв'язків між ними, можливість розробки різних сценаріїв та механізмів адаптації. За словами С.Г. Кийко, в мультиагентних системах поведінка визначається на індивідуальному рівні, а глобальна поведінка виникає як результат діяльності багатьох агентів, кожен із яких діє за власними правилами, функціонує в загальному середовищі та взаємодіє із середовищем та іншими агентами [30]. Серед видів взаємодії Агентів розрізняють наступні: співпраця, взаємодія, суперництво, конкуренція, протистояння [35]. Кожен із агентів характеризується показниками (Ключовими Показниками Ефективності – КРІ), відстеження яких надає інформацію про ефективність функціонування системи. Наприклад, коефіцієнт виконання планів, термін постачання, коефіцієнт

забезпечення транспортом, рівень малорухомих матеріальних ресурсів.

Етап 6. Перевірка релевантності моделі. Релевантність і адекватність моделі визначається повнотою інформації про систему та глибиною деталізації. Створена динамічна модель має володіти наступними характеристиками: подібність, детермінізм (причинність), керованість (доступність механізмів управління системою), наявність зворотного зв'язку, раціональність, емерджентність.

Етап 7. Використання моделі: дослідження поводження й оцінювання системи в різних сценаріях. Зауважимо, що моделювання параметрів матеріальних ресурсів дозволяє вирішити важливе завдання щодо прискорення оборотності активів та зниження рівня малорухомих матеріальних ресурсів та є аналітичною складовою загальної методики управління ресурсами. З метою виявлення корінних причин утворення малорухомих матеріальних ресурсів та розробки превентивних заходів автором розроблено комплексну методику - "4 R", у рамках якої відбувається прогнозування цільового рівня матеріальних ресурсів на засадах моделювання їх динаміки. Критерієм належності ресурсів до малорухомих є наднизький рівень оборотності. Така група ресурсів є однією з найризикованіших, оскільки вони знижують ліквідність підприємства та зменшують кількість коштів для розширеного використання.

Етапи реалізації методики "4R":

1) Систематизація даних (RECORDS). Мета етапу – формування інформаційної бази для виявлення корінних причин утворення малорухомих матеріальних ресурсів. Задачі етапу: визначення переліку інформації, необхідної для аналізу; збір інформації; систематизація даних. Інструменти етапу: бази даних у форматі Excel, зведені таблиці, методичні аспекти розрахунку потреби на момент організації замовлення); репрезентативні діаграми, гістограми (гістограми розподілу планових та фактичних даних).

2) Проведення аналізу (RESEARCH). Мета етапу – визначення кількісних та якісних тенденцій. Задачі етапу: визначення поточної ситуації; здійснення аналітичних розрахунків; виявлення кількісних залежностей визначення взаємозв'язків. Інструменти етапу: інструменти розрахунку показників

ефективності, абсолютних та відносних відхилень; кореляційно-регресійний аналіз (встановлення взаємозв'язків між параметрами); карти процесів (виявлення слабких місць у процесах).

3) Виявлення причин (REASON). Мета етапу – виявлення корінних причин явища. Задачі етапу: аналіз систематизованої інформації та проведених аналітичних розрахунків; виявлення причинно-наслідкових зв'язків; виявлення корінних причин появи малорухомих матеріальних ресурсів; здійснення пріоритизації причин. Інструменти етапу: інструмент “5 Чому?” (5 запитань та відповідей, чому виникли надлишкові запаси); діаграма Ішикави; форма пріоритизації причин (визначення найбільш вагомих причин шляхом експертного оцінювання).

4) Розробка та реалізація заходів (REALIZATION). Мета етапу – розробка заходів з усунення виявлених причин появи малорухомих матеріальних ресурсів. Задачі етапу: розробка превентивних та корегуючих дій; розробка плану з реалізації заходів; реалізація запланованих заходів. Інструменти етапу: GAP – аналіз (визначення рівня розриву між параметрами); Project-management; Матриця відповідальності (розподіл відповідальності між ключовими учасниками проекту); Протокол реалізації заходів.

Таким чином, з концептуальної точки зору методологія управління матеріальними ресурсами вміщує в себе: методи (сукупність способів та інструментів розрахунку потреби в ресурсах), цілісні підсистеми управління матеріальними ресурсами (сукупність способів регулювання рівня запасів), стратегію (сукупність правил управління запасами, які дозволяють досягти конкурентних переваг у довготривалому періоді). Тож, головні напрями, які мають закладатися в основу рекомендацій для подальшого удосконалення управління матеріальними ресурсами, полягають у таких сферах як: зміни в інструментах управління матеріальними ресурсами, обґрунтування структури підсистеми управління матеріальними ресурсами та розробка загальної стратегії. Підсистема управління матеріальними ресурсами підприємства у дипломній роботі розглянута як організаційно-економічна складова управління операційною діяльністю підприємства, яка є сукупністю елементів, пов'язаних між собою функціями, процесами

та інформаційними потоками, та забезпечує формування обґрунтованої й раціональної структури матеріальних ресурсів, їх логічний потік, повне забезпечення матеріальними ресурсами операційного (виробничого) циклу та ефективного їх використання. Виявлення місця підсистеми управління матеріальними ресурсами в рамках організаційно-економічної системи «управління операційною діяльністю підприємства», показало, що вона є важливим елементом цієї системи та впливає на формування й ефективність економічного, функціонального та організаційного блоків функціонування підприємства. У межах загальної системи «управління операційною діяльністю підприємства» підсистема управління матеріальними ресурсами є першим елементом ланцюга створення вартості в рамках операційної діяльності. Функціональний склад, завдання, особливості функціонування та масштабність підсистеми управління матеріальними ресурсами безпосередньо залежать від двох важливих елементів ланцюга: виробництва та збуту. Результатом функціонування підсистеми «управління матеріальними ресурсами» має бути синергійний ефект результатів її елементів, які залежать від ряду зовнішніх чинників. Сформулювати результат функціонування підсистеми «управління матеріальними ресурсами» у межах системи «управління операційною діяльністю підприємства» можна так – безперебійне забезпечення операційної діяльності (виробництва) матеріальними ресурсами з дотримання умов якості ресурсів, економії витрат на розміщення і зберігання, обґрунтованості накопичення запасів, зростання оборотності та ефективності використання. У сучасних умовах ефективна підсистема управління матеріальними ресурсами підприємства має враховувати його стратегічні пріоритети та забезпечувати оптимальний баланс між ризиком і прибутком. До основних стратегічних завдань моделювання віднесені: визначення мети та рівня стратегічного розриву, розробка проекту моделювання, організація процесу моделювання, аналіз отриманих результатів, розробка рекомендацій щодо вдосконалення. На оперативному рівні процес моделювання здійснюється за певним переліком етапів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Функціонування та розвиток підприємства передбачає залучення та використання різноманітних ресурсів, які становлять предметну основу його діяльності. У широкому розумінні «ресурси» є джерелом та передумовою створення необхідних людям матеріальних та духовних благ, які можна отримати при існуючих технологіях та соціально-економічних відносинах. У дипломній роботі дотримується трактування «ресурсів» підприємства як сукупності матеріальних та нематеріальних чинників, які можуть бути мобілізовані та використані для досягнення мети підприємства. Особливе місце в складі ресурсів підприємства посідають «матеріальні». Враховуючи розбіжності стосовно визначення поняття «матеріальні ресурси», у дипломній роботі сконцентровано увагу саме на матеріальних ресурсах як сукупності предметів праці, які використовуються для виробництва продукції та повністю переносять свою вартість на створюваний продукт. Чинником, який дозволяє визначити у подальшому «матеріальні ресурси» як об'єкт управління є матеріальний потік. Під матеріальним потоком розуміється рух деталей, напівфабрикатів, товарно-матеріальних цінностей, що розглядається в процесі технологічних (обробні, складальні) операцій у визначений період часу. Характерними рисами матеріального потоку є наступні: матеріальний потік розглядається як сукупність товарно-матеріальних цінностей, що знаходяться в постійному русі; відноситься до певного проміжку часу; матеріальний потік виникає в процесі здійснення відповідних логістичних операцій; має уречевлену форму; матеріальний потік безпосередньо пов'язаний з логістичною системою; характеризується певним обсягом, напрямком та часовою характеристикою. Правильне групування матеріальних ресурсів є важливою умовою контролю над матеріальними потоками та успішній реалізації усіх функцій управління, особливо планування, обліку і контролю в ході їхнього використання. Важливим завданням сьогодення є пошук напрямів оптимізації управління матеріальними ресурсами на засадах глибинного перегляду та реструктуризації багатьох функцій.

З концептуальної точки зору методологія управління матеріальними

ресурсами вміщує в себе: методи (сукупність способів та інструментів розрахунку потреби в ресурсах), цілісні підсистеми управління матеріальними ресурсами (сукупність способів регулювання рівня запасів), стратегію (сукупність правил управління запасами, які дозволяють досягти конкурентних переваг у довготривалому періоді). Тож, головні напрями, які мають закладатися в основу рекомендацій для подальшого удосконалення управління матеріальними ресурсами, полягають у таких сферах як: зміни в інструментах управління матеріальними ресурсами, обґрунтування структури підсистеми управління матеріальними ресурсами та розробка загальної стратегії. Підсистема управління матеріальними ресурсами підприємства у дипломній роботі розглянута як організаційно-економічна складова управління операційною діяльністю підприємства, яка є сукупністю елементів, пов'язаних між собою функціями, процесами та інформаційними потоками, та забезпечує формування обґрунтованої й раціональної структури матеріальних ресурсів, їх логічний потік, повне забезпечення матеріальними ресурсами операційного циклу та ефективне їх використання. Виявлення місця підсистеми управління матеріальними ресурсами в рамках організаційно-економічної системи «управління операційною діяльністю підприємства», показало, що вона є важливим елементом цієї системи та впливає на формування й ефективність економічного, функціонального та організаційного блоків функціонування підприємства. У межах загальної системи «управління операційною діяльністю підприємства» підсистема управління матеріальними ресурсами є першим елементом ланцюга створення вартості в рамках операційної діяльності. Результатом функціонування підсистеми «управління матеріальними ресурсами» має бути синергійний ефект результатів її елементів, які залежать від ряду зовнішніх чинників. Сформулювати результат функціонування підсистеми «управління матеріальними ресурсами» у межах системи «управління операційною діяльністю підприємства» можна так – безперебійне забезпечення операційної діяльності матеріальними ресурсами з дотримання умов якості ресурсів, економії витрат на розміщення і зберігання, обґрунтованості накопичення запасів, зростання оборотності та ефективності використання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Характеристика та аналіз результатів діяльності ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»

Гірничо-збагачувальний комплекс України – це сукупність підприємств, які послідовно здійснюють видобуток та збагачення руд металів. Гірничо-збагачувальний комплекс України є складовою гірничо-металургійного комплексу, який нараховує близько 15 металургійних комбінатів і заводів; 3 феросплавних заводи; 14 гірничодобувних підприємств; 2 коксохімічних заводи; 13 заводів з виробництва вогнетривів; 20 метизних заводів; 8 підприємств з виробництва труб [44]. Гірничо-збагачувальний комплекс є важливим експортоутворюючим напрямом і значною мірою характеризує та визначає експортний потенціал та конкурентоспроможність країни. Він є найважливішою та найрентабельнішою в наш час ланкою металургійного комплексу країни. Наразі Україна входить до складу основних світових виробників залізорудної сировини та займає сьому позицію, поступаючись Китаю, Бразилії, Австралії [25].

Гірничо-збагачувальний комплекс України здійснює значний вплив на суміжні галузі промислового виробництва та на загальноекономічний стан країни. Проведений аналіз практики управління матеріальними ресурсами засвідчив, що стратегії управління запасами та потоками матеріальних ресурсів, які використовують вітчизняні підприємства, часто не відповідають сучасним принципам господарювання: відсутній цільовий підхід до формування запасів, не використовується сценарне моделювання обсягів постачання, не приділяється достатньої уваги глибокому аналізу причин виникнення дефіциту чи профіциту ресурсів. Загалом, раціоналізація обсягу запасів не розглядається як резерв економічного зростання [61].

Дослідження проведене за 7 найбільшими гірничо-збагачувальними комбінатами (ГЗК) України: ПАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат», ПАТ «Орджонікідзевський гірничо-збагачувальний комбінат», АТ «Новоселівський гірничо-збагачувальний комбінат», ПАТ «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат», ПАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат», ПАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». Коротка характеристика продукції та виробничого потенціалу досліджуваних ГЗК України представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Коротка характеристика гірничо-збагачувальних комбінатів України [49; 66]

ГЗК	Продукція	Потужність, млн. т
ПАТ «Інгулецький ГЗК»	Залізорудний концентрат	15
ПАТ «Північний ГЗК»	Залізорудний концентрат, окатиші	13,5
ПрАТ «Полтавський ГЗК»	Залізорудний концентрат, окатиші	12
ПАТ «Центральний ГЗК»	Залізорудний концентрат, окатиші	8,4
ПАТ «Марганецький ГЗК»	Марганцевий концентрат	1
ПАТ «Орджонікідзевський ГЗК»	Марганцева руда, марганцевий концентрат, агломерат	9,33
АТ «Новоселівський ГЗК»	Видобуток піску кварцового та виготовлення пілекварцю	1,6

Чинники зовнішнього середовища є чинниками ризику, невизначеності, вони завжди пов'язані з неповнотою знань. Вони є нерівноцінними, а їхня самостійність – умовна. У дипломній роботі систематизовані основні чинники макросередовища, які прямо чи опосередковано визначають діяльність гірничо-збагачувального України (табл. 2.2).

Проведений аналіз основних чинників середовища дозволив визначити, що нестабільна ситуація на ринку залізорудної сировини зумовлена впливом ряду негативних чинників:

по-перше, суттєвий вплив на гірничодобувну промисловість здійснює коливання попиту і пропозиції на залізорудну сировину, а також цінові зміни; -

по-друге, діяльність гірничо-збагачувальних комбінатів напряму пов'язана з виробництвом чавуну та сталі, оскільки попит на продукцію ГЗК визначається потребами металургійної промисловості.

Таблиця 2.2

Оцінка впливу чинників макросередовища

Чинники	Характери та особливість впливу	Механізм використання чи протидії
Політичні	Позитивний + Активізація ЗЕД держави, вступ до СОТ розширює ринки збуту, сприяє збільшенню іноземних інвестицій, запровадженню механізмів справедливого вирішення торговельних суперечок, скасуванню квот на експорт продукції, розширенню географії експорту. Негативний – Нестабільна політична ситуація, поляризація влади, часті законодавчі зміни. Зниження інвестиційної привабливості промисловості України, зниження рівня виробництва. Негативний – Негативні наслідки вступу до СОТ: посилення залежності економіки країни від світової кон'юнктури.	пошук зовнішніх інвесторів; створення власних сил, які б лобіювали інтереси підприємств галузі; дотримання законодавства; - налагоджування договірних відносин із закордонними споживачами; підвищення конкурентоспроможності підприємства і якості продукції, розробка цілого механізму забезпечення конкурентоздатності господарюючих суб'єктів, вибір раціональної організації виробництва.
Економічні	Позитивний + Зниження податкового навантаження згідно з новим Податковим кодексом. Негативний – Зростання інфляції. Негативний – Погіршення індексу промислового виробництва. Негативний – Низький рівень платоспроможності вітчизняного попиту та низька інвестиційна активність Негативний – Втрата від курсових різниць, нестабільність національної валюти. Негативний – Погіршення стану фінансової галузі України. Негативний – Зростання цін та тарифів на енергоносії та транспортування.	встановлення довготривалих відносин з постачальниками; система знижок; збільшення чистих фінансових результатів, нарощування операційної активності; вихід на закордонні ринки; підписання договорів із твердою ціною на тривалий період; отримання кредитів на більш вигідних умовах
Державне регулювання	Позитивний + Контроль з боку Антимонопольного комітету України за процесами консолідації виробників. Позитивний + Спеціальні законодавчі акти, ряд стандартів і програм, які передбачають принципи стандартизації і покращення якості, що використовуються в ЄС.	добросовісна конкуренція; активізація маркетингової діяльності, реклами серед вітчизняних виробників; перехід на експортну орієнтацію, освоєння випуску продукції згідно з міжнародними стандартами, сертифікація технологічних процесів та якості виготовленої продукції.
Природно-кліматичні умови	Негативний – Гірничо-добувна та збагачувальна промисловість є одним з найбільших забруднювачів природи, незбалансована експлуатація природних ресурсів негативно впливає на навколишнє середовище і призводить до погіршення перспектив економічного розвитку регіонів. Негативний – Залежність від наявності сировини, близькості постачальників сировини та енергоносіїв, транспортних магістралей.	розташування виробництв у близькості від транспортних шляхів; встановлення очисних споруд; дотримання вимог екологічного законодавства.
Соціальні	Позитивний + Значний науковий потенціал населення розширює можливості впровадження інновацій. Негативний – Зростання безробіття в Україні	ефективне використання трудового потенціалу, розробка інноваційних проектів, ресурсозберігаючих технологій.
Техніко-технологічні	Позитивний + Постійний пошук нових та удосконалення існуючих технологій. Негативний – Високий рівень фізичної зношеності обладнання. Негативний – Нерівномірність використання виробничої потужності обладнання.	пошук резервів технічного переоснащення; залучення інвестиційного капіталу; часткова закупівля руди для переробки та експортування.

Наступним етапом у дипломній роботі були досліджені сильні та слабкі сторони підприємств гірничо-збагачувального комплексу, основні можливості та загрози. У табл. 2.3 представлений SWOT – аналіз, з якого очевидно, що гірничо-збагачувальний комплекс України має значний потенціал до розвитку.

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз гірничо-збагачувального комплексу України [50]

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> + наявність потужного виробничого та інтелектуального потенціалів, сформованих на базі діяльності підприємств за часів СРСР; + значний експортний потенціал, висока конкурентоспроможність продукції на закордонних ринках; + висока якість вітчизняної продукції; + низькі витрати на робочу силу; + вигідне географічне розташування вітчизняних підприємств; + наявність унікальних технологій виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> – поряд із використанням застарілого обладнання облаштування підприємств галузі досить дорогими та сучасними виробничими лініями, значна частина яких характеризується швидким моральним зносом; – ускладнення фінансового стану галузі; – висока енергоємність продукції; - низький рівень розвитку інфраструктури; – пряма залежність від розвитку металургії; – високий рівень конкуренції на внутрішніх ринках; – недосконалі логістичні схеми.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> + технічне переозброєння підприємств, зменшення диспропорцій у структурі їх виробничого апарату, поліпшення організації виробництва на основі впровадження мало-відходних, ресурсозберігаючих та безвідходних технологій; + можливе зниження собівартості продукції завдяки технічному переоснащенню; + потенційно висока ємність внутрішнього ринку; + використання наукового потенціалу; + міжнародна сертифікація продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільна економічна ситуація; – значна конкуренція; – створення нових сучасних металургійних потужностей у Китаї та Індії; – зростання цін на енергоносії, сировину, зростання майже в два рази ціни транспортування природного газу; – погіршення цінової кон'юнктури на кінцеву продукцію; – ризики коливання цін; – розширення китайської експансії на світових ринках; – зростання цін на залізничні перевезення.

Отже, головними чинниками, які впливають на конкурентоспроможність гірничодобувних підприємств, є такі фактори: високий ступінь конкуренції на ринку залізничної сировини; значний вплив світових тенденцій на світовому ринку на регіональний ринок; висока якість продукції ГЗК; ринкова ціна.

Ключовими ризиками в діяльності ГЗК є наступні: зниження обсягів реалізації концентрату, зниження вартості залізничної сировини на світовому ринку; підвищення цін на енергоносії, зростання залізничних тарифів, встановлення обмежень для металургійних підприємств стосовно експорту продукції,

коливання цін на ринку залізорудної продукції. На внутрішньому ринку основні ризики - припинення роботи основних споживачів гірничодобувної промисловості, значний рівень інфляції, девальвація національної валюти, зростання цін на електроенергію та енергоносії, зростання залізничних тарифів і цін на паливно-мастильні матеріали.

Тож, причинно-наслідкові зв'язки процесів у гірничо-збагачувальному комплексі України можемо представити наступним чином (рис. 2.1):

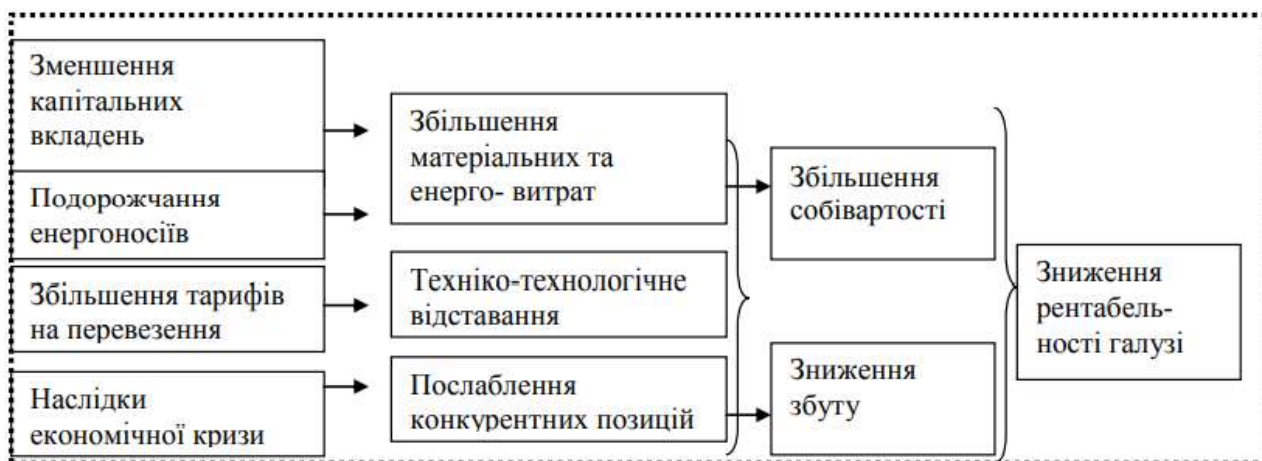


Рис. 2.1. Причинно-наслідкові зв'язки негативних процесів у гірничо-збагачувальному комплексі

Звідси випливає, що завданням гірничо-збагачувальних комбінатів є посилення конкурентоспроможності та фінансової стійкості: збільшення поставок як на внутрішній ринок, так і на експорт; підтримання партнерських відносин з постійними покупцями залізорудної продукції; розробка проектів з підвищення якості продукції та зниження її собівартості; освоєння випуску інших видів сировини з метою диверсифікації.

Резервами підвищення рівня конкурентоспроможності – це невикористані та потенційні здатності підприємства, які пов'язані з його внутрішнім потенціалом та можливостями, що запропоновані зовнішнім середовищем [50].

Яскравим представником підприємств гірничо-збагачувального комплексу є ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Історію комбінату умовно можна розділити на декілька етапів [66].

Перший етап – підготовчий, який охоплює період з 1954 року по 1961 рік.

Протягом 7 років вчені, узагальнюючи результати багаторічних досліджень, зробили висновок про доцільність промислової розробки родовища Кременчуцької магнітної аномалії. У 1961 році почалась розробка Горішне-Плавнінського і Лавриківського родовищ (сировинна база Полтавського ГЗК) і 12 листопада 1961 року у кар'єрі почали проводити розкривні роботи.

Другий етап історії комбінату почався з 1962 року – будівництво першої лінії, яке завершилось у 1970 році введенням її в експлуатацію. 27 лютого 1970 року був отриманий перший залізорудний концентрат. Ця дата традиційно відзначається як день народження Полтавського гірничо - збагачувального комбінату.

Третій етап охоплює період з 1971 по 1992 рік, протягом якого було здійснено розширення та реконструкцію кар'єра, будівництво другої дробильно-збагачувальної фабрики, корпусів магнітної сепарації, фабрик огрудкування, будівництво річкового порту та інших об'єктів господарського призначення. У квітні 1977 року перша технологічна лінія з виробництва окатків фабрики огрудкування №1 почала випускати свою першу продукцію. У березні 1978 року була запущена друга технологічна лінія цеху виробництва окатків, а протягом 1980-1981 років - третя та четверта технологічна лінія фабрики огрудкування №2.

У зв'язку з проголошенням незалежності України і створенням самостійної української держави у 1991 році, переходом на ринкові відношення, здійсненням приватизації у 1992 році наступив четвертий етап історії Полтавського ГЗК. Відповідно до наказу № 401 від 30 грудня 1994 року Міністерства промисловості України у 1995 році було створене Відкрите акціонерне товариство "Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат" шляхом перетворення Полтавського державного гірничо-збагачувального комбінату у відкрите акціонерне товариство. Засновником ВАТ «Полтавський ГЗК» була держава в особі Міністерства промисловості України. 9 грудня 1996 року відбулись перші загальні збори акціонерів ВАТ «Полтавський ГЗК». Фондом державного майна України був виданий наказ №1894 від 17.10.2001р. про виконання плану розміщення акцій та завершення приватизації Полтавського гірничо-збагачувального комбінату. 26 грудня 2002 року вперше в чорній металургії України і країн СНД

упроваджена технологія флотаційного доведення залізорудного концентрату, що дозволило виробляти високоякісні окатки з вмістом заліза до 65,5%, та зменшенням вмісту кремнезему, лугів та інших домішок. 05 червня 2007 року компанія Ferrexpo Plc, основним активом якої є ВАТ «Полтавський ГЗК», перша серед українських підприємств розмістила свої акції на основній площадці Лондонської фондової біржі. За результатами первинного розміщення (ІРО) 25% своїх акцій Ferrexpo залучила близько 457 млн. амер. долларів. Це ІРО досі вважається найбільшим і вдалим первинним розміщенням акцій української компанії. 26 жовтня 2013 року був здійснений видобуток першої мільярдної тонни залізної руди у кар'єрі ВАТ «Полтавський ГЗК». У 2014 році на добульно-збагачувальній фабриці було виконано реконструкцію секції № 14, 1, 6, завершено будівництво ділянки флотації № 2, № 3, завершено будівництво пульпонасосних станцій ПНС-1А, замінена 1/3 частина печі і встановлений змішувач EIRICH в цеху виробництва окатків. У 2015 році було завершено модернізацію ділянки №1 флотації на дробильно-збагачувальній фабриці, завершено пусконаладжувальні роботи пульпонасосної станції ПНС-1 і весь комплекс робіт по відкритті аварійної ємності цеху шламового господарства, встановлено вакуум-фільтри ДО-160 на 1-й технологічній лінії цеху виробництва окатків.

Основним видом продукції ПрАТ «Полтавський ГЗК» є залізорудні офлюсовані окатки. Технологічний процес виробництва окатків складається з таких етапів: а) видобування залізної руди у кар'єрі, б) подрібнення руди, збагачення та виробництво концентрату та в) обпалення та виробництво окатків.

Інформація про основні ринки збуту та основних клієнтів.

У 2020 році ПрАТ «Полтавський ГЗК» відвантажило споживачам 11 118 тис. т окатків, з них флотаційних окатків - 9 843 тис. т, що склало 88,5% від загального обсягу збуту. 99,97 % виробленої продукції комбінат експортував до країн Східної та Центральної Європи (Австрії, Чехії, Словаччини, Німеччини), а також до Туреччини, Китаю та Японії. Решту 0,03% продукції було відвантажено на внутрішній ринок. Через порт Ізмаїл продукція доставлялася для Австрії. Через порт ТІС-Руда продукція доставлялася для Китаю, Туреччини,

Німеччини та Японії. У 2020 році комбінат відвантажував свою продукцію тільки залізничним транспортом.

Аналіз фінансово-економічного стану діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» представлений у табл. 2.4, 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.4

Аналіз стану та руху господарських активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» [66]

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Необоротні активи, разом, у т.ч.:	10484459	9964357	10450595	-520102	486238
Нематеріальні активи:	128323	130521	202773	2198	72252
первісна вартість	150018	156036	235195	6018	79159
накопичена амортизація	21695	25515	32422	3820	6907
Незавершені капітальні інвестиції	1246317	1559957	2378809	313640	818852
Основні засоби:	7058534	6775459	7139777	-283075	364318
первісна вартість	10650816	11070906	12051245	420090	980339
знос	3592282	4295447	4911468	703165	616021
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	146510	74782	166822	-71728	92040
Відстрочені податкові активи	1681162	1423638	562414	-257524	-861224
Інші необоротні активи	223388	0	0	-223388	0
Оборотні активи, разом, у т.ч.:	8910140	11325661	12379232	2415521	1053571
Запаси	3848394	4973315	6822645	1124921	1849330
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2360085	4207966	4606450	1847881	398484
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	73460	151783	216077	78323	64294
з бюджетом	2237775	771635	468461	-1466140	-303174
Інша поточна дебіторська заборгованість	69315	133108	46304	63793	-86804
Гроші та їх еквіваленти	320413	1087038	218364	766625	-868674
Витрати майбутніх періодів	698	816	931	118	115
Разом господарських активів	19394599	21290018	22829827	1895419	1539809
Ступінь зносу основних засобів, %	50,89	63,40	68,79	12,50	5,39
Ступінь зношеності нематеріальних активів, %	16,91	19,55	15,99	2,64	-3,56
Термінова платоспроможність, %	1,67	5,11	1,16	3,44	-3,95
Загальна платоспроможність, %	46,47	53,22	65,72	6,74	12,51

Аналіз господарчих активів показав, що їхня структура є майже 50% на 50% між оборотною та необоротною частинами. До позитивних моментів слід віднести: 1) невисока ступінь зношеності необоротних активів; 2) позитивна динаміка нарощування основних засобів операційного призначення; 3) високий рівень загальної платоспроможності. До недоліків віднесено: 1) висока зношеність

основних засобів (на кінець періоду більша ніж 68%); 2) зростання суми дебіторської заборгованості зі споживачами за продукцію, товари, роботи, послуги та за виданими авансами; 3) низький рівень термінової платоспроможності. Тривожним чинником є зростання протягом досліджуваного періоду суми матеріальних запасів, що потребує детального обґрунтування доцільності та ефективності таких змін.

Таблиця 2.5

Аналіз джерел господарських активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» [66]

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни	
				2019р./2018р.	2020р./2019р.
Власний капітал, разом, у т.ч.	-805344	-838879	3255464	-33535	4094343
Зареєстрований (пайовий) капітал	1902360	1902360	1902360	0	0
Капітал у дооцінках	-147527	-121485	-313129	26042	-191644
Додатковий капітал	81333	81209	81218	-124	9
Резервний капітал	475590	0	0	-475590	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3116012	-2699574	1584981	416438	4284555
Вилучений капітал	-1123	-1424	0	-301	1424
Неконтрольована частка	35	35	34	0	-1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, разом, у т.ч.:	1027620	846838	738755	-180782	-108083
Довгострокові кредити банків	247115	187340	97940	-59775	-89400
Інші довгострокові зобов'язання	445205	322711	148236	-122494	-174475
Довгострокові забезпечення	335300	336787	492579	1487	155792
Усього за розділом II				0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення, разом, у т.ч.	19172323	21282059	18835608	2109736	-2446451
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	17859397	20056476	17660941	2197079	-2395535
за товари, роботи, послуги	870230	511898	532808	-358332	20910
за розрахунками з бюджетом	89434	64146	347133	-25288	282987
за розрахунками зі страхування	14737	9622	14060	-5115	4438
за розрахунками з оплати праці	30003	35196	51908	5193	16712
Поточні забезпечення	80318	84866	101441	4548	16575
Інші поточні зобов'язання	228204	519855	127317	291651	-392538
Разом джерел фінансування	19394599	21290018	22829827	1895419	1539809
Фінансова незалежність, %	-0,04	-0,04	0,14	0,00	0,18
Ризикованість діяльності, %	-0,04	-0,04	0,17	0,00	0,20

За даними табл. 2.5, аналіз джерел формування господарських активів підприємства показав, що у 2018р. та 2019р. у складі загальної суми капіталу зовсім

відсутній власний капітал через наявність значних сум непокритих збитків та капіталу в дооцінках. Проте у 2020р. ситуація змінюється на краще і за рахунок отримання прибутку від діяльності підприємства, власний капітал становить 3255464 тис. грн. Проте, наявність власного капіталу не привела до бажаного рівня фінансової незалежності та рівня фінансового ризику діяльності.

Таблиця 2.6

Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів ПрАТ «Полтавський ГЗК» [66]

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14969052	16946256	20378679	1977204	3432423
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9045173	9026209	9280093	-18964	253884
Валовий: прибуток	5923879	7920047	11098586	1996168	3178539
Інші операційні доходи	90353	87383	70752	-2970	-16631
Адміністративні витрати	244135	252571	336889	8436	84318
Витрати на збут	2291994	2546708	1973423	254714	-573285
Інші операційні витрати	4444050	1085133	1012309	-3358917	-72824
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток / прибуток	-965947	4123018	7846717	5088965	3723699
Дохід від участі в капіталі	86137	103885	130913	17748	27028
Інші фінансові доходи	70780	34570	40529	-36210	5959
Фінансові витрати	1466511	1724550	1565015	258039	-159535
Інші витрати	4833018	2159505	418012	-2673513	-1741493
Фінансовий результат до оподаткування: збиток / прибуток	-7108559	377418	6035132	7485977	5657714
Чистий фінансовий результат: збиток / прибуток	-5900269	40442	4266090	5940711	4225648
Рентабельність витрат, %	65,49	87,74	119,60	22,25	31,85
Комерційна рентабельність, %	0,00	24,33	38,50	24,33	14,17
Фінансова рентабельність, %	0,00	0,00	131,04	0,00	131,04
Економічна рентабельність, %	0,00	0,19	18,69	0,19	18,50

Аналіз за даними із табл. 2.6 показав, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігається зростання доходу від реалізації продукції, що підвищило суму валового прибутку та забезпечило належний рівень рентабельності витрат. Проте у 2018р. за рахунок зростання інших видів операційних витрат, результатом операційної діяльності став збиток. У 2019р. та 2020р. ситуація покращилася і підприємство отримало прибуток, який забезпечив комерційну рентабельність та позитивну її динаміку. Рентабельність власного капіталу

прослідковується лише у 2020 р. через відсутність власного капіталу у 2018р. та 2019р. Загалом діяльність підприємства була рентабельною лише у 2019р. та 2020 р., і лише у 2020р. рівень рентабельності досяг оптимального значення.

Таким чином, гірничо-збагачувальний комплекс України – це сукупність підприємств, які послідовно здійснюють видобуток та збагачення руд металів. Цей комплекс є важливим експортоутворюючим напрямом і значною мірою характеризує та визначає експортний потенціал та конкурентоспроможність країни. Він є найважливішою та найрентабельнішою в наш час ланкою металургійного комплексу країни. Наразі Україна входить до складу основних світових виробників залізорудної сировини та займає сьому позицію, поступаючись Китаю, Бразилії, Австралії. Серед найбільших гірничо-збагачувальними комбінатів України виділяється і ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». Основним видом продукції ПрАТ «Полтавський ГЗК» є залізорудні офлюсовані окатки. Технологічний процес виробництва окатків складається з таких етапів: а) видобування залізної руди у кар'єрі, б) подрібнення руди, збагачення та виробництво концентрату та в) обпалення та виробництво окатків. Головними чинниками, які впливають на конкурентоспроможність як усіх гірничодобувних підприємств, так і досліджуваного підприємства, є такі фактори: високий ступінь конкуренції на ринку залізорудної сировини; значний вплив світових тенденцій на світовому ринку на регіональний ринок; висока якість продукції ГЗК; ринкова ціна. Тож, головним завданням гірничо-збагачувальних комбінатів є посилення конкурентоспроможності та фінансової стійкості: збільшення поставок як на внутрішній ринок, так і на експорт; підтримання партнерських відносин з постійними покупцями залізорудної продукції; розробка проектів з підвищення якості продукції та зниження її собівартості; освоєння випуску інших видів сировини з метою диверсифікації. Задля виявлення потенціальних можливостей виконання головного завдання у дипломній роботі проведений аналіз фінансового-економічного стану та результативності діяльності ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат».

2.2. Дослідження системи управління ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»

Вищим органом управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» є збори акціонерів. На період між зборами діяльність Товариства забезпечується Наглядовою Радою та Правлінням товариства.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» – це гірничовидобувне та збагачувальне підприємство з повним циклом: від видобування до переробки руди і випуску підготовленої сировини (залізорудних окатків) для доменного виробництва.

Технологічна лінія виробництва кінцевої продукції включає в себе 7 основних виробничих підрозділів [66]:

1) Спеціалізований цех проведення вибухових робіт – організація вибухів у кар'єрі.

2) Цех рудоуправління – розробка кар'єру (видобування і вивіз руди), проведення гірничих робіт.

3) Гірничотранспортний цех – транспортування автосамоскидами руди і вивезення пустої породи у відвал.

4) Залізничний цех – транспортування руди і пустої породи залізничним транспортом.

5) Дробильно-збагачувальна фабрика – подрібнення та збагачення руди.

6) Цех виробництва окатків (ЦВО) – виробництво окатків.

7) Цех шламового господарства збагачувальної фабрики – транспортування пульпи до ЦВО, транспортування відходів виробництва до шламосховища та постачання технічної води виробничим підрозділам.

Крім основних підрозділів комбінат має 18 допоміжних цехів та обслуговуючих підрозділів [66].

Станом на 31.12.2020 року комбінат є учасником із значною часткою володіння в наступних підприємствах [66]:

1) Дочірнє підприємство «Ферротранс», яке здійснює ремонт і технічне обслуговування залізничного рухомого складу, виробництво будівельних

металевих конструкцій (шпал), організація перевезення вантажів. Частка у статутному капіталі – 100%. Місцезнаходження: м. Комсомольськ.

2) ТОВ «Об'єднана енергетична компанія» займається впровадженням проекту виробництва електроенергії для потреб комбінату і міста. Місцезнаходження: м. Комсомольськ. Частка у статутному капіталі – 100%.

3) ТОВ «Нова-Логістика» займається транспортним обробленням вантажів та організацією перевезення вантажів комбінату. Частка у статутному капіталі - 51%. Місцезнаходження: м. Комсомольськ.

4) ТОВ «ТІС – РУДА» займається транспортно-експедиційним обслуговуванням зовнішньо-торгівельних та транзитних вантажів, фрахтуванням національних та іноземних суден. Частка у статутному капіталі – 49,9%. Місцезнаходження: с. Візирка, Комінтернівського району Одеської області.

Філій та представництв ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» не має [66].

Діагностика чисельного складу ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» [66].

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу: 7 927 осіб. Середньооблікова чисельність працівників та осіб, які не перебувають у штаті підприємства або працюють за сумісництвом: 98 осіб, в тому числі: 1) зовнішні сумісники – 5 осіб.; 2) особи, що надають послуги або виконують роботу за цивільно-правовими договорами – 66 осіб; 3) студенти – 27 осіб. Персоналу, який працює на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) на підприємстві немає [66].

Фонд оплати праці усіх працівників за 2020 рік складає 682 675,1 тис. грн., що на 105 598,4 тис. грн. (або на 18,3 %) більше, ніж у попередньому році (довідково: у 2014 році фонд оплати праці склав 577 076,7 тис. грн.). Основним критерієм збільшення фонду оплати праці у 2020 році стало стрімке зростання у першому півріччі звітнього року індексу споживчих цін. Згідно рішення Правління комбінату підвищення заробітної плати працівникам відбулося в середньому на 20.3%, що відповідає вимогам колективного договору, підписаного з

профспілковою організацією [66].

В рамках реалізації проекту «Управління талантами» сформований кадровий резерв на ключові посади, до якого увійшли 42 осіб. З метою врегулювання відносин між власником і працівниками підприємства у сфері реалізації прав на здоров'я і безпечні умови праці, пільгове пенсійне забезпечення, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах на комбінаті в травні 2020 р. був виконаний проект «Чергова атестація робочих місць за умовами праці», що проводиться 1 раз на 5 років. Було атестовано 1 575 робочих місць (6 298 осіб), яким підтверджено/встановлено [66]:

- 1) право на пільгове пенсійне забезпечення (за Списком № 1 – на 89 робочих місцях або 656 осіб, за Списком № 2 – на 688 робочих місцях або 2 976 чол.);
- 2) доплата за роботу у шкідливих умовах праці для 5 147 осіб;
- 3) додаткова відпустка за роботу у шкідливих умовах праці для 4 711 осіб;
- 4) спецхарчування (молоко) для 5 398 осіб.

Матеріали атестації робочих місць пройшли перевірку в Державній експертизі умов праці на правильність застосування Списків виробництв, професій, посад і показників, відповідно до яких призначаються пенсії за віком на пільгових умовах.

У 2020 р. мобілізовано у збройні сили України 117 осіб. (на строкову службу), демобілізовано – 72 осіб. За вказаними працівниками, згідно законодавства України, зберігаються робочі місця та нараховується середня заробітна плата на період їх призову.

Відділом підготовки кадрів ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2020 р. було організовано й проведено [66]:

- 1) внутрішнє навчання за всіма видами підготовки пройшли 4 492 особи. Курси перепідготовки закінчили 882 особи (з них: 233 особи придбали основну професію, 649 осіб – суміжну); курси підвищення кваліфікації з присвоєнням чергового розряду за професією закінчили 409 осіб; на курсах цільового призначення пройшли навчання 3 201 особа;
- 2) зовнішнє навчання в інших навчальних закладах (підвищення

кваліфікації, шляхом участі в семінарах та тренінгах, науково-практичних конференціях) пройшли 1 528 працівників комбінату.

За період 2020 р. на комбінаті проведено ряд змін в організаційній структурі підприємства:

Термін Об'єкт Мета реорганізації реалізації реорганізації [66]:

1) червень 2020р. Відділ управління проектами організаційних змін. Мета: організація ефективного управління проектними змінами на підприємстві, управління інвестиційною діяльністю

2) липень 2020. ЛМЦ. Мета: приведення структури ЛМЦ у відповідність з фактичним розподілом функцій між підрозділами цеху і фактичною ієрархією підпорядкування

3) вересень 2020. СЛПС та ОНС. Мета: перейменування в Спеціалізовану лабораторію промислової санітарії та охорони навколишнього середовища для отримання права на проведення контролю стану промислової санітарії та охорони навколишнього середовища.

4) жовтень 2020. УПБ та ОП. Мета: зміна найменування «Штаб цивільного захисту та техногенної безпеки» на «Служба цивільного захисту».

Планово-економічний відділ, дирекції економістів і бухгалтерів структурних підрозділів, відділ з обліку витрат на виробництво, штат УБіФ. Мета: передача в адміністративне підпорядкування УБіФ фінансових функцій, що дозволить централізувати керівні та корпоративні сервісні функції і досягти універсальності виконавчих функцій, підвищити ефективність

5) листопад АРС. Виключення дільниці протипожежної автоматики АРС у зв'язку 2020 з заміною систем гасіння на нові сучасні установки аерозольного і порошкового пожежогасіння, які працюють в автоматичному режимі.

6) грудень 2020. ДнРУ. Мета: перейменування ДнРУ в Цех рудоуправління. Приведення структури ЦРУ у відповідність виконуваним функціям і обсягам роботи за допомогою оптимізації рівнів управління ЦАСУТП Підвищення ефективності обслуговування обладнання фахівцями, задіяними в процесі контролю якості продукції, за допомогою формування в структурі

ЦАСУТП відділу автоматизації, механізації і конструкторських розробок, шляхом його виключення із структури Управління «ГЗК-Сервіс».

За останні 5 років на ПрАТ «Полтавський ГЗК» реалізовувалася програма модернізації та оновлення парку устаткування. Для заміни зношеного обладнання на нове в основному розглядалося обладнання імпортного виробництва як більш надійне та ефективне. В першу чергу зміни торкнулися гірничо-транспортного комплексу. У період з 2018р. по 2020р. була проведена закупівля бурових верстатів імпортного виробництва Atlas Copco PV275HP 8 шт. загальною вартістю 106 млн. грн. та Російського виробництва СБШ - 250 МНА 1 шт. загальною вартістю 6 млн. грн. [66].

У той же період велося оновлення екскаваторної техніки. Вибір був зроблений в основному на користь екскаваторів марки HITACHI і KOMATSU. З 2017 р. по 2019 р. на комбінат надійшли екскаватори HITACHI EX-3600-6 1 шт. загальною вартістю 44 млн. грн. і HITACHI EX 5600-6E - 2 шт. загальною вартістю 127 млн. грн., екскаватор KOMATSU PC- 4000E вартістю 37 млн. грн. та PC- 3000D вартістю 33 млн. грн. Отримана нова техніка відповідає самим високим світовим стандартам [66].

Вражає своєю продуктивністю перший найбільший в Європі екскаватор моделі HITACHI EX - 5600. З 2011 р. по 2013р. продовжувалась програма з оновлення парку великовантажних автомобілів. Так в 2011 р. на ПрАТ «Полтавський ГЗК» були поставлені автосамоскиди CATERPILLAR 785C, в/п 136 тонн, 14 шт. загальною вартістю близько 193 млн. грн., в 2012 р. купувалися автосамоскиди CATERPILLAR 785C, в/п 136 тонн , 8 шт. та HITACHI EH3500ACII , в/п 180 тонн, 6 шт. загальною вартістю близько 255 млн. грн. Усього сума інвестицій на закупівлю великовантажних автомобілів склала 448 млн. грн. Купівля сучасної техніки забезпечила заміну зношених автомобілів і була спрямована на виконання програми по збільшенню перевезення гірничої маси [66].

Протягом п'яти останніх років велася планомірна робота по заміні допоміжної гірничої техніки - бульдозери, навантажувачі, автогрейдери. Щоб уніфікувати сервісне обслуговування гірської техніки, допоміжне обладнання було

вибрано тих же марок, що і основне CATERPILLAR, KOMATSU. Слід зазначити, що деяка куплена техніка є унікальною [66].

Наприклад: бульдозер марки KOMATSU D-475 важить 70т і необхідний для спільної роботи з самоскидами HITACHI г / п 180 тонн. Загальна вартість інвестицій на допоміжну техніку склала 125 млн. грн. На переробному комплексі велася заміна сепараторів, гідроциклонів, насосів та іншого обладнання. Витрати на заміну сепараторів склали 3 млн. грн., гідроциклонів 5 млн. грн., насосів 5 млн. грн. У цей період виконувалося оновлення і покупка іншого обладнання. Так для власних потреб на комбінат був придбаний кран стріловий на спеціальному ході LIBHERR LTM - 1220-5.2 вантажо- підйомністю 220т, вартістю 13 млн. грн., також було придбано два козлових крана загальною вартістю 12 млн. грн. На допоміжний переділ надійшов екскаватор JCB JS460LR вартістю 5 млн. грн. Для забезпечення незалежності постачання готової продукції проводилася поетапна закупівля піввагонів. У період з 2011р. по 2015р. на комбінат надійшло 1 267 піввагона загальною вартістю 670 млн. грн. У найближчому майбутньому буде використаний вже закладений потенціал в гірничо - транспортний та переробний комплекс для реалізації поставлених завдань щодо збільшення видобутку руди та виробництва окатків [66].

У 2020 році істотними проблемами, які безпосередньо або опосередковано мали вплив на діяльність ВАТ «Полтавський ГЗК» були [66]:

- складна воєнно-політична ситуація на півдні та сході України;
- стрімке падіння цін на залізорудну сировину на світових ринках – більше ніж на 40%;
- високий рівень інфляції внутрішніх цін на товари;
- суттєве неконтрольоване падіння курсу національної валюти;
- значний ріст рентних платежів за надра;
- диктат природних монополій на енергоринку та ринку залізничних перевезень, що виразилося у неконтрольованому рості витрат на електроенергію та транспортування продукції;
- створення з боку електропередавальних організацій перешкод в закупівлі

електроенергії на оптовому ринку України;

відсутність економічної конкуренції на українському ринку мінеральних добрив;

штучне завищення з боку митних органів фактурної вартості товарів при митному оформленні.

Адміністрація ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» приділяє велику увагу контролю за станом навколишнього природного середовища та дотриманням вимог чинного природоохоронного законодавства при здійсненні природокористування. У 2020 році на науково-технічні роботи було витрачено 1936,5 тис. грн. з річного бюджету комбінату. Така робота як «Проведення екологічно - соціального моніторингу впливу господарської діяльності Полтавський ГЗК на стан довкілля» проводиться щорічно у відповідності до вимог чинного законодавства України, як наукове підґрунтя управлінських рішень у сфері природокористування і охорони навколишнього природного середовища. Для дільниці огрудкування були проведені дві науково-технічні роботи які коштують 42,8 тис. грн. Відділ головного енергетика отримав необхідні матеріали, якими служба користується при обчисленні показників енергозбереження на комбінаті, робота коштує 300 тис. грн. Всі науково-технічні роботи, які заявлені та профінансовані ПрАТ «Полтавський ГЗК» у звітному році були направлені на підвищення якості виробленої залізорудної продукції, та пошуків підвищення ефективних методів енергозбереження на виробництві.

Інформація про виконання заходів з охорони навколишнього середовища на ПрАТ «Полтавський ГЗК» в 2020 році. Відповідно до вимог Закону «Про охорону навколишнього природного середовища» фахівцями комбінату були розроблені природоохоронні заходи, виконання яких спрямовано на поліпшення екологічних умов на комбінаті та на прилеглій території. Переважно, робота проводилася по захисту водного і повітряного басейнів, раціональному використанню корисних копалин, озелененню та поводженню з відходами. На охорону повітряного басейну освоєно 21 574,05 тис. грн. Виконувалися роботи по закріпленню сухих відпрацьованих пляжів шламосховища

хімічним(розчином природного бішофіту) і біологічним (посівом злаків) методами на суму 2 729 тис. грн. Виконувалась інтенсивна поливка забоїв в кар'єрі після вибухів та в бездощовий період на суму 17 326,9 тис.грн. На охорону водного басейну освоєно 398,2 тис.грн. Виконувались роботи по доочистці освітлених вод шламосховища на біоінженерних спорудах та збереженню вищої водно-повітряної рослинності та геобіоценозу біоінженерних споруд в щебеневому завантаженні в бездощовий період на суму 304 тис.грн. На посадку саджанців дерев, чагарників, розбивку нових, укладку рулонного та ремонт існуючих газонів і наступний догляд за знову посадженими та існуючими деревами, чагарниками та газонами витрачено 3 298,52 тис.грн. Виконання зазначених робіт дозволило збільшити поглинання пилу і газів, виділення кисню та затримання снігового покриву та талих вод, а також знизити рівень шуму. На роботи по поводженню з відходами витрачено 44 877 тис. грн. В цілому, проводилися роботи з устрою карт наживу, упорної призми з відвальних гірських порід та т.п. Це дозволило залучити у виробництво шлами та розкриті породи, а також забезпечило безперебійну роботу оборотного циклу системи водопостачання цехів. Всього на виконання природоохоронних заходів в 2015 році витрачено 70 154,77 тис. грн.

Таким чином, вищим органом управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» є збори акціонерів. На період між зборами діяльність Товариства забезпечується Наглядовою Радою та Правлінням товариства. ПрАТ «Полтавський ГЗК» – це гірничовидобувне та збагачувальне підприємство з повним циклом: від видобування до переробки руди і випуску підготовленої сировини (залізорудних окатків) для доменного виробництва. Технологічна лінія виробництва кінцевої продукції включає в себе 7 основних виробничих підрозділів: 1) спеціалізований цех проведення вибухових робіт – організація вибухів у кар'єрі; 2) цех рудоуправління – розробка кар'єру (видобування і вивіз руди), проведення гірничих робіт; 3) гірничотранспортний цех – транспортування автосамоскидами руди і вивезення пустої породи у відвал; 4) залізничний цех – транспортування руди і пустої породи залізничним транспортом; 5) дробильно-збагачувальна фабрика

– подрібнення та збагачення руди; 6) цех виробництва окатків (ЦВО) – виробництво окатків; 7) цех шламового господарства збагачувальної фабрики – транспортування пульпи до ЦВО, транспортування відходів виробництва до шламосховища та постачання технічної води виробничим підрозділам. Крім основних підрозділів комбінат має 18 допоміжних цехів та обслуговуючих підрозділів. Станом на 31.12.2020 року комбінат є учасником із значною часткою володіння в наступних підприємствах: 1) Дочірнє підприємство «Ферротранс» (частка у статутному капіталі – 100%); 2) ТОВ «Об'єднана енергетична компанія» (частка у статутному капіталі – 100%); 3) ТОВ «Нова-Логістика» (частка у статутному капіталі – 51%); 4) ТОВ «ТІС – РУДА» (частка у статутному капіталі – 49,9%). Філій та представництв ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» не має. Діагностика чисельного складу ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу на кінець 2020р. становить 7 927 осіб.

2.3. Діагностика поточного стану управління матеріальними ресурсами на ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»

Управління ресурсами, в тому числі й матеріальними, можна розглядати як основу ефективного управління підприємством. Результативність такого управління залежить від факторів, які можуть суттєво змінюватись із плином часу: цілей, задач, предметної сфери, наявних ресурсів, методів управління та компетенцій персоналу.

Для початку діагностика зауважимо, що ПрАТ «Полтавський ГЗК» – це гірничо-видобувне та збагачувальне підприємство з повним циклом: від видобування до переробки руди і випуску підготовленої сировини (залізорудних окатишів) для доменного виробництва. У 2020 р. комбінат виробив найбільше за всі роки існування комбінату залізорудних окатишів – 11264,4 тис. т. (з них 10366,3 тис. т. з вмістом Fe 65%), добуто руди 24994,93 тис. т., 99,97 % виробленої продукції комбінат експортував.

Таблиця 2.7

Аналіз елементів витрат операційної діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» [66]

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Матеріальні витрати	4886015	5108463	5800754	222448	692291
Витрати на оплату праці	393833	526270	776295	132437	250025
Відрахування на соціальні заходи	164553	120698	174323	-43855	53625
Амортизація	632135	636997	642499	4862	5502
Інші операційні витрати	14781834	8677698	5208841	-6104136	-3468857
Разом	20858370	15070126	12602712	-5788244	-2467414
Питома вага матеріальних витрат у загальній сумі операційних витрат підприємства, %	23,42	33,90	46,03	10,47	12,13

Дані аналізу показали, що на кінець досліджуваного періоду питома вага матеріальних витрат у загальній сумі операційних витрат складають майже 50%. Значну частку також мають енергетичні ресурси, на які припадає близько 41% собівартості реалізованої продукції. Така структура витрат свідчить про те, що саме на матеріальних, а також енергетичних витратах має фокусуватись увага під час пошуку резервів зниження собівартості продукції.

Поетапна класифікація матеріальних ресурсів на ПрАТ «Полтавський ГЗК» представлена на рис. 2.2.

На основі поетапної класифікації можна більш детально визначити проблемні сфери досліджуваних збагачувальних комбінатів.

У результаті здійснення поетапної класифікації отримано наступні результати: визначено функціональну групу з проблемним полем («прямо пов'язані з процесом виробництва»), визначено вид ресурсів з проблемним полем («сировина, основні та допоміжні матеріали»), визначено найбільш значущі ресурси, які потребують вирішення певних питань.

Проведений поглиблений аналіз складу матеріальних ресурсів дозволив встановити, що основними матеріальними ресурсами, які використовуються для виробництва залізорудної продукції (концентрату та окатишів) є: залізна руда, вапняк, бентоніт, металеві кулі.

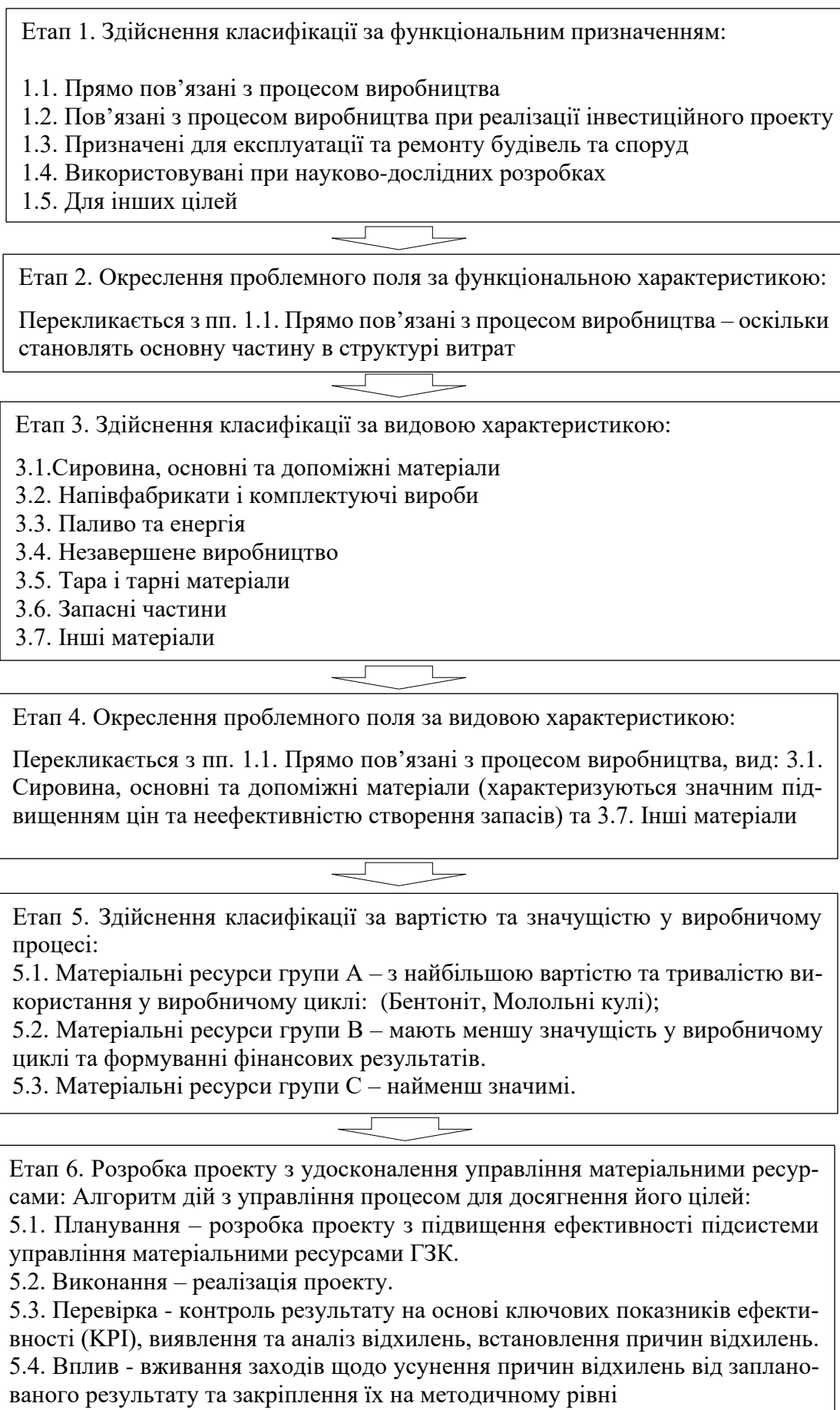


Рис. 2.2. Поетапна класифікація матеріальних ресурсів ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Виходячи із зазначених проблем, підприємства вимушені створювати значні запаси таких матеріальних ресурсів як бентоніт, металеві кулі. Тому постає актуальне питання щодо ефективності управління обсягами запасів саме цих видів матеріальних ресурсів.

Проведений автором аналіз ефективності управління матеріальними ресурсами показав, що гірничо-збагачувальна промисловість є достатньо матеріаломісткою.

Розраховані аналітичні показники ефективності управління матеріальними ресурсами наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка показників ефективності використання матеріальних ресурсів на ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» [66]

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни	
				2019р./2018р.	2020р./2019р.
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,49	0,65	0,84	0,16	0,19
Матеріаловіддача, грн/грн	1,85	1,77	1,60	-0,08	-0,17
Прибуток на гривню матеріальних витрат, грн/грн	0,00	0,81	1,35	0,81	0,54
Частка матеріальних витрат у собівартості продукції, %	23,42	33,90	46,03	10,48	12,13
Оборотність матеріальних ресурсів, разів	3,89	3,41	2,99	-0,48	-0,42
Матеріаломісткість од. прод., тис. грн/т. (МР/Qвиробн)	0,46	0,50	0,43	0,04	-0,07
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягів виробництва та матеріальних витрат	0,91	0,91	1,16	0,00	0,25
Стійкість підсистеми управління матеріальними ресурсами, %	46,11	43,06	46,10	-3,05	3,04

Розраховані дані довели, що показник матеріальних витрат на 1 грн. товарної продукції на ПрАТ «Полтавський ГЗК» становить 98 0,33 грн/грн, що означає більш швидкі темпи приросту витрат над темпами приросту товарної продукції. Прибутковість матеріальних витрат на кінець 2020 р. – 1,35 грн. Аналіз загальної собівартості та структури витрат також довів, що матеріальні витрати

є однією з найзначніших складових. У структурі витрат ПрАТ «Полтавський ГЗК» – 46,03 %. Аналіз оборотності показав, що через збільшення суми матеріальних запасів їх оборотність знизилася з 3,89 разів на рік до 2,99 разів, що у свою чергу збільшило період оборотну з 90 днів до 120 днів, що у свою чергу може вплинути на зростання суми зберігання матеріальних ресурсів. Аналіз матеріалоємності продукції в натуральному вираженні показав, що найбільшими витратами на 1 т. руди становить 0,43 грн.

Здійснюючи оцінювання ефективності підсистем управління матеріальними ресурсами на підприємствах, автор здійснив також систематизацію ключових факторів успіху (потенціало-утворюючих чинників) та провів оцінювання підсистем управління матеріальними ресурсами на гірничо-збагачувальних комбінатах України за цими факторами. До таких потенціало-утворюючих чинників автором віднесено: функціональна чіткість та ефективність; рівень методичного забезпечення; якість інформаційних потоків; організаційний рівень процесів, якість процесу планування; ефективність контролю; компетентнісний рівень функціональної підсистеми та компетентнісний рівень підсистеми управління; наявність підсистеми розвитку.

Виділення факторів успіху проводилось за такими напрямками: якість функціональної структури, якість методичної складової, якість компетентнісної складової. Зміст ключових факторів успіху (КФУ) полягає в наступному [50]:

1) Функціональна чіткість та ефективність. Функціональною організацією є структура взаємозв'язків функцій, пов'язаних з управлінням матеріальними ресурсами. Логіка інтегрованого управління полягає в забезпеченні взаємозалежності та чутливості реагування функцій на запити кожного послідовного елемента матеріаловідного потоку, у відсутності дублювання функцій, прозорості мережі функцій та мінімально достатньої їх кількості.

2) Рівень методичного забезпечення. Під методичною складовою формування підсистеми управління матеріальними ресурсами автор розуміє сукупність теоретичного базису, методів її створення та інструментів функціонування та контролю. При оцінюванні цього напрямку необхідно враховувати проведення

на підприємстві роботи з вивчення та впровадження сучасного передового досвіду з управління матеріальними ресурсами.

3) Якість інформаційних потоків. Інформаційні потоки є складовою інформаційного менеджменту, ефективність якого характеризується своєчасним доведенням інформації потрібним працівникам, аналізом отриманої інформації та організацією руху інформаційних потоків.

4) Організаційний рівень процесів. Від рівня гнучкості, прозорості та раціональності ієрархії процесів залежить швидкість виконання завдань та рівень витрат на всіх етапах. До складу цього КФУ входять: внутрішні взаємозв'язки, розподіл повноважень, зони відповідальності.

5) Якість процесу планування. У рамках процесу планування можемо виокремити наступні складові елементи: збір та систематизація інформації щодо прогнозів збуту, виробничі можливості, складська політика, розробка планів забезпечення матеріальними ресурсами. Процес планування спрямований на визначення напрямів, обсягів та майбутнього використання матеріальних ресурсів. Якість виконання цієї функції впливає на ритмічність виробництва, своєчасність виготовлення продукції, надає можливість гнучко коригувати стратегію розвитку підприємства.

6) Ефективність контролю. У рамках КФУ “контроль” виділяємо два блоки: система показників оцінювання ефективності управління матеріальними ресурсами та методика щодо вдосконалення проблемних зон.

7 – 8) Компетентнісний рівень функціональної підсистеми та Компетентнісний рівень підсистеми управління. Для комплексної оцінки компетентнісного потенціалу необхідно розробити систему визначення сильних та слабких сторін працівників та їх потенційних можливостей розвитку та зростання. Даний елемент є невід'ємною складовою підсистеми інтегрованого управління, тому йому в дослідженні приділено окрему увагу.

9) Наявність підсистеми розвитку. Підсистема розвитку включає в себе: сукупність методичного базису навчання працівників різного кваліфікаційного рівня, систему методів та інструментів розвитку професійних та лідерських

компетенцій та план кар'єрного зростання працівників.

Проаналізовані ключові фактори успіху було покладено в основу експертного оцінювання підсистеми управління матеріальними ресурсами на гірничо-збагачувальних комбінатах України. З метою виявлення сильних сторін та проблем в управлінні матеріальними ресурсами на гірничо-збагачувальних комбінатах України автором було проведене анкетування, в якому взяли участь провідні фахівці та керівники ГЗК.

Також з метою отримання об'єктивної та всесторонньої оцінки автором було запропоновано пройти анкетування науковим працівникам Національного гірничого університету (м. Дніпропетровськ), пріоритетним напрямом досліджень яких є стратегія розвитку гірничо-металургійної галузі України. В опитуванні взяли участь 30 респондентів.

Результати опитування систематизовані в табл. 2.9 [50].

Таблиця 2.9

Результати експертного опитування «вузькі місця» в управлінні матеріальними ресурсами ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»

Ключові фактори успіху підсистеми управління матеріальними ресурсами	Умовне позначення	Середній бал_фахівці підприємств	Середній бал_науковці (НГУ)	Середнє значення (балів)
Функціональна чіткість та ефективність	ЕУ1	2,56	1,17	2,00
Рівень методичного забезпечення	ЕУ2	2,06	1,17	1,70
Якість інформаційних потоків	ЕУ3	2,61	1,83	2,30
Організаційний рівень процесів	ЕУ4	1,88	1,25	1,62
Якість процесу планування	ЕУ5	2,06	1,17	1,70
Ефективність контролю	ЕУ6	2,28	1,17	1,83
Компетентнісний рівень функціональної підсистеми	ЕУ7	2,00	1,42	1,77
Компетентнісний рівень підсистеми управління	ЕУ8	2,44	1,25	1,97
Наявність підсистеми розвитку	ЕУ9	2,06	1,58	1,87

Результати оцінювання управління матеріальними ресурсами ГЗК України схематично представлені на рис. 2.3.

Результати свідчать, що існуючі підсистеми управління матеріальними ресурсами на гірничо-збагачувальних комбінатах не є ефективними та

потребують удосконалення. Проведений аналіз довів, що найбільш вагомими та недосконалими є методичний, організаційний чинники, досить слабка увага відводиться навчанню та розвитку працівників (фактори № 2, 4, 7).

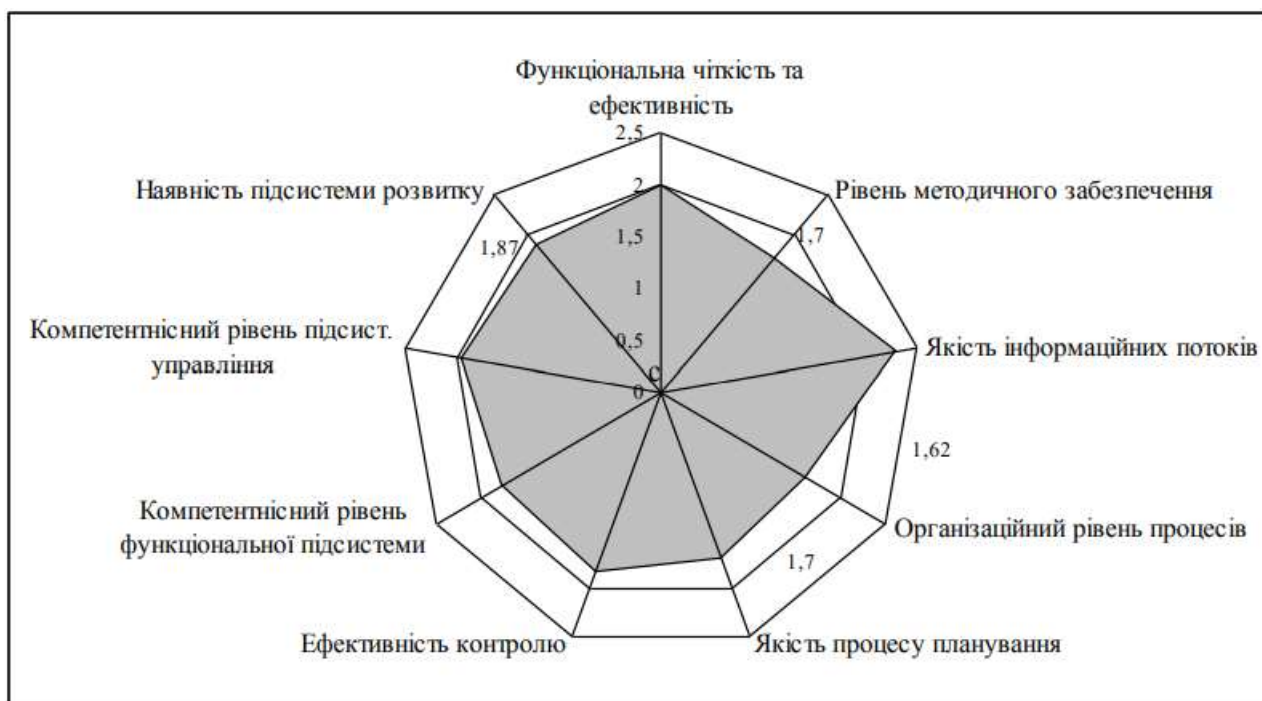


Рис. 2.3. Схематичне зображення результатів експертного опитування («вузькі місця» в управлінні матеріальними ресурсами ПрАТ «Полтавського ГЗК»)

Головні проблеми в управлінні матеріальними ресурсами на вітчизняних підприємствах можемо згрупувати у такі блоки: рівень необхідних компетенцій, методи (визначення кількості та термінів постачань ресурсів), підсистема управління.

З урахуванням результатів проведеного дослідження, автором визначено основні завдання, які мають бути враховані під час розробки підсистеми інтегрованого управління матеріальними ресурсами відповідно до специфіки функціонування ПрАТ «Полтавського ГЗК» [50]:

- 1) Удосконалення методики управління матеріальним ресурсами.
- 2) Удосконалення організаційної структури.
- 3) Розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення підсистеми навчання та розвитку.

Отже, досліджені підприємства вимагають перепроєктування

функціональних структур в напрямі підвищення їх ефективності.

Загалом всі проблеми в управлінні матеріальними ресурсами можемо об'єднати за функціональним критерієм в наступні блоки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Проблеми в управлінні матеріальними ресурсами ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Функція	Існуючі недоліки
1. Блок функцій планування: 1.1. Розробка стратегічних і тактичних планів щодо обсягу і структури постачання матеріальних ресурсів. 1.2. Оперативне планування постачання матеріальних ресурсів та коригування планів відповідно до поточної ситуації.	1. Компетенції - планування витрат вимагає підвищення компетентнісного рівня працівників, їх здатності здійснювати аналітичні розрахунки із широким застосуванням математичного інструментарію. 2. Методи – планування витрат здійснюється на основі норм витрат, без їх постійного уточнення та коригування; не приділяється достатня увага факторному моделюванню потреби в ресурсах; використовувані методи не сприяють постійному підвищенню якості процесів.
2. Блок функцій організації: 2.1. Впровадження автоматизованих засобів та економіко-математичних моделей. 2.2. Впровадження нормування та моделювання витрат, можливість простежити взаємозв'язок між обсягом виробництва і витратами. 2.3. Впровадження заходів зі зниження витрат	1. Методи – недосконалість методів планування та розвитку компетенцій, відсутність системного підходу в управлінні. 2. Фінанси – необґрунтована економія на впровадженні засобів автоматизації обробки даних та інших автоматизованих систем.
3. Блок функцій мотивації: 3.1. Стимулювання до оптимізації обсягу, складу, напрямів потоків матеріальних ресурсів. 3.2. Стимулювання до проведення системної політики з управління витратами.	1. Компетенції – відсутність достатнього досвіду у вітчизняній практиці з мотивації якості планування та управління матеріальними потоками. 2. Методи – недосконалість методів оцінювання результатів діяльності працівників.
4. Блок функцій контролю: 4.1. Оцінювання витратоємності кожного виду продукції. 4.2. Контроль динаміки витрат; 4.3. Оцінка операційного ризику.	1. Методи – відсутність системності в процесі контролю, недостатня увага ризик-менеджменту.

Розрізняють внутрішні та зовнішні, ресурсні та системні чинники підвищення ефективності діяльності підприємства. Важливою умовою розвитку підприємства й інтенсифікації виробництва продукції є стабільне забезпечення матеріальними ресурсами та ефективне їх використання.

На основі використання чинників системного характеру, автором визначено напрями щодо удосконалення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Проблеми та напрями удосконалення управління матеріальними ресурсами

ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Проблемне поле	Коригуючі заходи
Відсутність системного та стратегічного бачення менеджменту	Аналіз та коригування існуючої стратегії підприємства відповідно до поточного стану та перспектив розвитку, встановлення та каскадування цілей підрозділам та працівникам.
Недостатня методична забезпеченість процесу планування матеріальних ресурсів	Упровадження методів динамічного моделювання матеріальних ресурсів, автоматизованих систем планування потреб в ресурсах.
Неефективність використання матеріальних ресурсів	Упровадження у практику використання вторинних ресурсів, контроль та зменшення рівня відходів, ретельний відбір постачальників, удосконалення техніко-технологічних баз
Неефективна побудова матеріального потоку	Оптимізація логіки та напрямів матеріального потоку для зменшення витрат на транспортування та збереження.
Недостатня компетентність персоналу	Розвиток професійних, когнітивних, соціальних компетенцій персоналу на основі проведення тренінгів, професійних навчань, презентацій. Розробка і упровадження програм навчання, які сприяють кар'єрному зростанню працівників та підвищенню їх професійної й особистісної ефективності. Щорічне проведення атестації робітників підприємства.
Неефективність комунікацій	Посилення взаємодії різних функціональних ланок за рахунок поліпшення використання економічних механізмів. Досягнення необхідного рівня координації через організаційні перетворення в структурі управління підприємством.
Недосконалість автоматизованих систем управління, невідповідність вимогам дійсності	Удосконалення управління матеріальними потоками на основі використання спеціалізованих інформаційних систем, таких, як система планування потреби в матеріалах або система планування і управління матеріалами. Програмний продукт має володіти такими якостями: гнучкість при моделюванні, простота у використанні та вивченні, можливість здійснювати ієрархічне моделювання інформації.

Таким чином, управління ресурсами, в тому числі й матеріальними, можна розглядати як основу ефективного управління підприємством. Аналіз стану використання матеріальних ресурсів показав, що на кінець досліджуваного періоду питома вага матеріальних витрат у загальній сумі операційних витрат складають майже 50%. Значну частку також мають енергетичні ресурси, на які припадає близько 41% собівартості реалізованої продукції. Така структура витрат свідчить про те, що саме на матеріальних, а також енергетичних витратах має фокусуватись увага під час пошуку резервів зниження собівартості продукції. До проблем в управлінні матеріальними ресурсами на ПрАТ «Полтавський ГЗК» відносять: відсутність системного та стратегічного бачення менеджменту; недостатня методична забезпеченість процесу планування матеріальних

ресурсів; неефективність використання матеріальних ресурсів; неефективна побудова матеріального потоку; недостатня компетентність персоналу; неефективність комунікацій; недосконалість автоматизованих систем управління, невідповідність вимогам дійсності. Серед напрямів, які можуть бути використані для проведення змін з метою усунення недоліків у дипломній роботі віднесено: 1) аналіз та коригування існуючої стратегії підприємства відповідно до поточного стану та перспектив розвитку; 2) провадження методів динамічного моделювання матеріальних ресурсів; 3) упровадження у практику використання вторинних ресурсів; 4) оптимізація логіки та напрямів матеріального потоку для зменшення витрат на транспортування та збереження; 5) розвиток професійних, когнітивних, соціальних компетенцій персоналу; 6) посилення взаємодії різних функціональних ланок за рахунок поліпшення використання економічних механізмів; 7) удосконалення управління матеріальними потоками на основі використання спеціалізованих інформаційних систем.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Гірничо-збагачувальний комплекс України – це сукупність підприємств, які послідовно здійснюють видобуток та збагачення руд металів. Цей комплекс є важливим експортоутворюючим напрямом і значною мірою характеризує та визначає експортний потенціал та конкурентоспроможність країни. Він є найважливішою та найрентабельнішою в наш час ланкою металургійного комплексу країни. Серед найбільших гірничо-збагачувальними комбінатів України виділяється і ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». Основним видом продукції ПрАТ «Полтавський ГЗК» є залізорудні офлюсовані окатки. Головними чинниками, які впливають на конкурентоспроможність як усіх гірничодобувних підприємств, так і досліджуваного підприємства, є такі фактори: високий ступінь конкуренції на ринку залізорудної сировини; значний вплив світових тенденцій на світовому ринку на регіональний ринок; висока якість продукції ГЗК; ринкова ціна. Тож, головним завданням гірничо-збагачувальних

комбінатів є посилення конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Задля виявлення потенціальних можливостей виконання головного завдання у дипломній роботі проведений аналіз фінансового-економічного стану та результативності діяльності ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат».

Вищим органом управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» є збори акціонерів. На період між зборами діяльність Товариства забезпечується Наглядовою Радою та Правлінням товариства. ПрАТ «Полтавський ГЗК» – це гірничовидобувне та збагачувальне підприємство з повним циклом: від видобування до переробки руди і випуску підготовленої сировини (залізорудних окатків) для подальшого виробництва. Технологічна лінія виробництва кінцевої продукції включає в себе 7 основних виробничих підрозділів та 18 допоміжних цехів та обслуговуючих підрозділів. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу на кінець 2020р. становить 7 927 осіб.

Управління ресурсами, в тому числі й матеріальними, можна розглядати як основу ефективного управління підприємством. Аналіз стану використання матеріальних ресурсів показав, що на кінець досліджуваного періоду питома вага матеріальних витрат у загальній сумі операційних витрат складають майже 50%. Значну частку також мають енергетичні ресурси, на які припадає близько 41% собівартості реалізованої продукції. Така структура витрат свідчить про те, що саме на матеріальних, а також енергетичних витратах має фокусуватись увага під час пошуку резервів зниження собівартості продукції. До проблем в управлінні матеріальними ресурсами на ПрАТ «Полтавський ГЗК» відносять: відсутність системного та стратегічного бачення менеджменту; недостатня методична забезпеченість процесу планування матеріальних ресурсів; неефективність використання матеріальних ресурсів; неефективна побудова матеріального потоку; недостатня компетентність персоналу; неефективність комунікацій; недосконалість автоматизованих систем управління, невідповідність вимогам дійсності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Особливості та методологічні засади управління матеріальними ресурсами підприємства на основі інтегрованого підходу

Сучасна парадигма управління базується на системному, процесному та ситуаційному підходах, які передбачають взаємозв'язок усіх компонентів організації, прийняття рішень на основі системного вивчення всієї сукупності ситуаційних факторів, врахування відкритості організаційно-економічної системи, використання інновацій та новітніх знань.

Здійснене у дипломній роботі дослідження досвіду управління матеріальними ресурсами на вітчизняних та закордонних підприємствах засвідчив, що вирішення проблем в управлінні матеріальними ресурсами здійснюється за допомогою двох розповсюджених підходів: традиційного та логістичного [59]. Проте, виявлення недоліків таких підходів з ціллю підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами у першому розділі дипломної роботи дозволило зробити висновок щодо доцільності використання у цій сфері управління інтегрованого підходу, в основі якого покладена орієнтація на оптимізацію функцій і процесів, а також комплексне вимірювання ефективності й постійне удосконалення усіх етапів і процесів.

З метою впровадження інтегрованого підходу необхідно вирішити комплекс завдань, що пов'язані з побудовою підсистеми інтегрованого управління матеріальними ресурсами гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК), таких як [50]: 1) аналіз існуючих підходів до розуміння сутності інтеграції; 2) постановка задачі формування підсистеми інтегрованого управління матеріальними ресурсами ГЗК; 3) складання карти процесів, виявлення вузьких місць в управлінні матеріальними ресурсами ГЗК; 4) визначення суті інтегрованого управління матеріальними ресурсами стосовно практики функціонування ГЗК; 5) визначення

складу підсистеми інтегрованого управління матеріальними ресурсами ГЗК; 6) визначення методів та інструментів інтеграції; 7) побудова функціональної моделі з необхідною деталізацією функцій, закріплення функцій за елементами структури; 8) визначення цільових функцій та варіативності функціонування підсистеми інтегрованого управління матеріальними ресурсами; 9) формування механізму функціонування підсистеми інтегрованого управління матеріальними ресурсами; 10) встановлення механізму регулювання взаємодії агентів та побудова системи комунікацій; 11) розробка системи оцінювання компетенцій; 12) створення системи регулювання: розробка системи ключових показників ефективності діяльності, розробка механізму координації.

Сукупність підходів до визначення та розуміння основних категорій інтегрованого управління систематизовані автором в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Визначення категорійного апарату інтегрованого управління [50]

Поняття	Визначення	Джерело
Інтеграція	Поглиблення співробітництва суб'єктів управління, їхнє об'єднання, поглиблення взаємодії і взаємозв'язків між компонентами системи управління.	Балабанець А.В. [3]
	Спосіб попередження проблем і зайвих витрат часу у майбутньому.	Еліот Т., Герберт Д. [63]
Інтегроване виробництво	Єдина система, яка об'єднує різні підрозділи підприємства з метою отримання максимального прибутку від реалізації.	Савченко Т. В., Ладанюк А. П., Ельперін І. В. [47]
Інтегрований підхід	Координація взаємин з усіма партнерами, яка надає додаткові можливості щодо створення та реалізації стійких конкурентних переваг.	Куш С.П., Смирнова М.М. [28]
	Розробка взаємопов'язаних планів обробки матеріального потоку як всередині, так і ззовні логістичної системи, розробка стандартів та технічних умов логістичних операцій, прогнозування запасів та постачання, аналіз попиту, узгодження графіків роботи транспорту.	Великий економічний словник [10]
Інтегроване управління	Сукупність взаємодіючих підсистем управління підприємством, загальне керівництво якими здійснюють керівники вищого рівня управління шляхом формування і реалізації управлінських рішень щодо забезпечення економічного розвитку на засадах ієрархічного і функціонального узгодження цілей організації та способів їх досягнення.	Георгіаді Н.Г., Князь С.В. [13]
	Управління, що базується на інформаційному підході та інформаційному управлінні, елементами якого є об'єкти, процеси та параметри, що характеризують саме управління та його результати.	Булгаков С.В., Корнаков А.Н. [8]

З точки зору визначення поняття «інтегроване управління матеріальними ресурсами» підтримаємо думку Степаненко Т. О., яка у своїй праці зазначила, що це раціональне поєднання методичної, техніко-технологічної та економічної складових матеріального потоку з метою забезпечення ритмічності виробництва та отримання максимального економічного ефекту за мінімальних витрат [50].

Відмінності традиційного, логістичного та інтегрованого підходу схематично представлені на рис. 3.1.

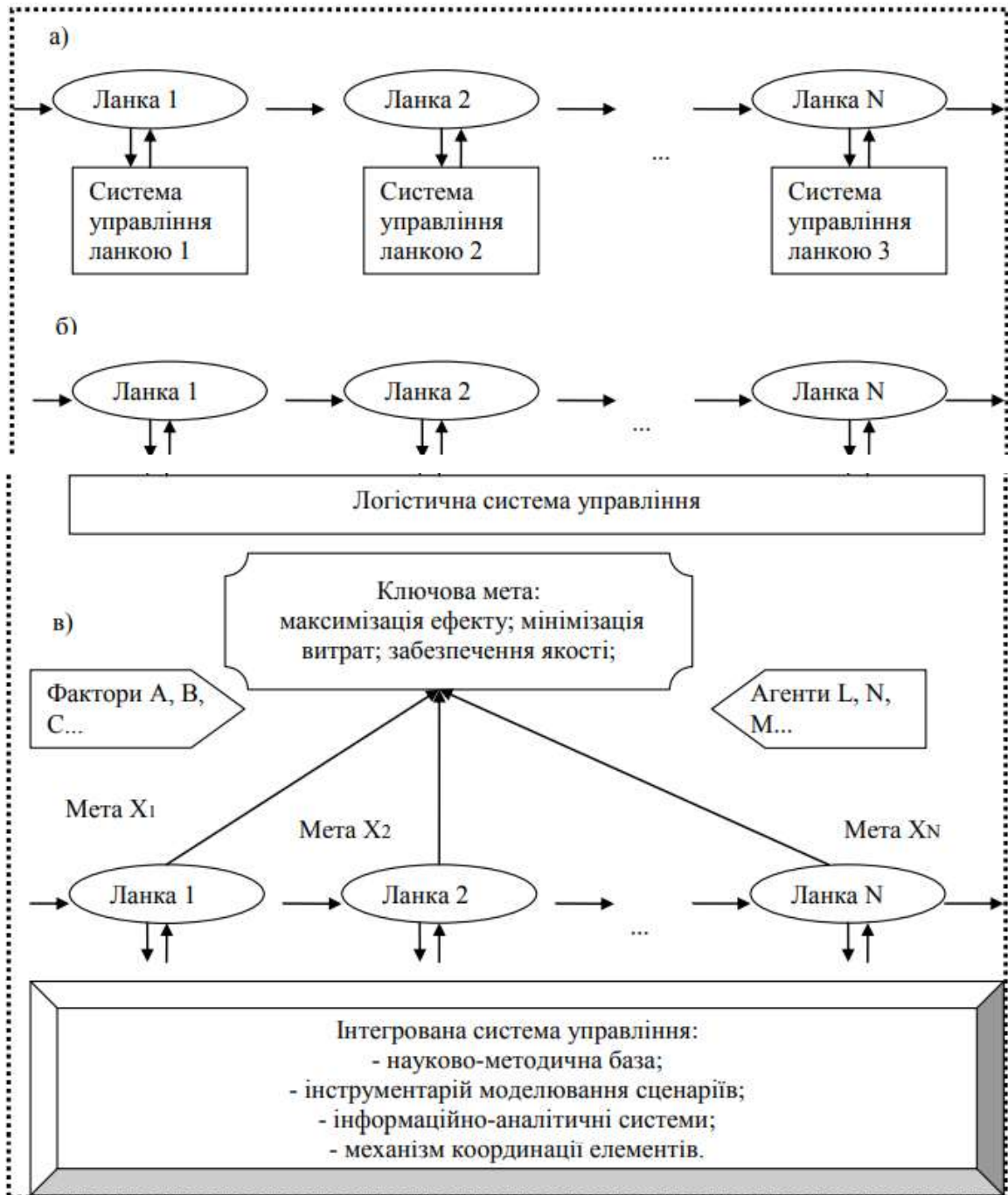


Рис. 3.1. Схема відмінності традиційного, логістичного та інтегрованого підходів до управління матеріальними ресурсами на підприємстві [50]

Всесвітня практика широко визнає використання логістичного підходу, який дозволяє оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки та витрати. Логістичні процеси досліджені в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Анікін Б.А. [31], Бажин І.І. [4], Губенко В.Г. [15], Кальченко А.Г. [27], Лисенко Ю. Г., Румянцев Н. В. [33], Семененко А.І. [48], Тридід О.М. [55], Фролова Л.В. [57] та інші. Класично, логістика визначалась як наука про управління рухом матеріального потоку [58]. Критерієм ефективності в логістичному підході є мінімізація витрат та прискорення оборотності активів. Значна роль в логістичному підході відводиться фактору часу та створенню так званих підсистем “just in time”. При постачанні “точно в термін” ресурси надходять у максимально точному обсязі для забезпечення виробництва без створення додаткових запасів, що знижує витрати на їх закупівлю та зберігання. Логістична підсистема, як правило розглядається з позицій виконання логістичних операцій, таких як: постачання → закупівлі → зберігання → виробництво → збут. Але, як зазначає Амоша А.І. [42], ефективність логістичного підходу проявляється в переході від управління окремими функціями до управління цілим комплексом функцій.

Концепція інтегрованого управління матеріальними ресурсами є більш широкою, ніж концепція логістичного управління. Це – «філософія управління» матеріальними ресурсами, яка, по-перше містить глибоку теоретичну базу, одна зі структурних ланок якої – це підсистема саморозвитку та удосконалення. Створення такої підсистеми націлене на постійний науково-практичний пошук методів удосконалення управління матеріальними ресурсами. По-друге, запропонована концепція передбачає створення розгалуженого інструментарію для моделювання параметрів матеріальних ресурсів та їх потоків у різні моменти часу, з можливістю проведення сценарних розрахунків та обґрунтування оптимальних варіантів. По-третє, інтегроване управління спирається на складну інформаційну підсистему – ІТ -програм та аналітичних звітів [50].

Визначаючи ключові переваги інтегрованого управління поряд із традиційним та логістичним, слід наголосити на наступному:

1) Інтегроване управління дозволяє суттєво підвищити рівень координації елементів матеріального ланцюга у просторі та часі. Додатковий синергічний ефект взаємодії елементів підсистеми управління матеріальними ресурсами дозволить підвищити якість та скоротити час на здійснення операцій та процесів. Це, у свою чергу, дозволить усунути зайві функції та скоротити надлишкові витрати. Крім того, проведення поглибленого аналізу функціональної структури та економічної доцільності функцій надає управлінську інформацію щодо важливості та економічної або споживчої ефективності функцій, створює підґрунтя для прийняття рішення щодо необхідності їх розвитку або ліквідації.

2) Підсистема інтегрованого управління матеріальними ресурсами більш ефективно здійснює такі функції, як організація, оскільки відбувається оптимізація функціонально-процесної структури як самої підсистеми, так і частково підприємства, планування, яке здійснюється на засадах динамічного моделювання та сценарного ризик-менеджменту, а також функції контролю, який поєднує в собі ієрархію KPI, зведену в карту розширеної системи збалансованих показників.

3) Реалізація інтегрованого управління вимагає створення та систематичного застосування прикладного інструментарію, який дозволить здійснювати діагностику функцій та процесів, проводити математичне моделювання та розробляти сценарії розвитку подій. Таким інструментарієм має стати комплекс інформаційних систем, ряд математичних моделей визначення потреби в матеріальних ресурсах в умовах динаміки середовища, ряд аналітичних показників.

4) Значна увага в інтегрованому управлінні повинна приділятися факторному аналізу та формалізації дії різних факторів. Формалізоване визначення дії тих чи інших аспектів зовнішнього та внутрішнього середовища має враховуватись в процесі моделювання потреби в матеріальних ресурсах та рівня їх запасів. Це підвищить точність прогнозів та знизить рівень заморожування коштів в оборотних активах підприємства.

Потреба в активізації інтеграційних процесів детально обґрунтована в роботі Пилипенка А.А. [50]. Серед суттєвих ознак інтеграційного процесу

виділяємо основні: передбачуваність (можливість керування інтеграційним процесом); безперервність (інтеграційний процес має встановлювати єдиний ланцюг, що пов'язує між собою різні етапи); мінливість (трансформація й перетворення елементів у процесі інтеграції); керованість (спроможність управлінського впливу змінювати процес інтеграції); дискретність (ієрархічний, етапний характер інтеграційного процесу); універсальність.

Інтеграцію варто розглядати як процес (реалізація заходів для об'єднання компонентів та функцій) та стан (наявність певного інтегрованого простору). Тому інтегроване управління має досліджуватись в статичному та динамічному аспектах, оскільки фактор часу набуває важливого значення. Перевага динамічності інтегрованого управління полягає в здатності вивчати запити кінцевого споживача та оперативно реагувати на них на підставі прогнозів. Важливого значення набуває синергічний ефект взаємодії компонентів, організаційно-економічний процес трансформації ресурсів та динаміка результативності управління [64].

У табл. 3.2 надана деталізація елементів інтегрованого управління матеріальними ресурсами на підприємстві.

У дипломній роботі, окрему увагу приділено аналізу внутрішньої будови та механізму функціонування підсистеми управління матеріальними ресурсами. Підсистему управління розглянуто як форму втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління – практичної реалізації. Підсистема інтегрованого управління матеріальними ресурсами складається й функціонує не тільки у відповідності зі змістом функції постачання ресурсів й характером відносин, які лежать в основі взаємозв'язків між суб'єктами матеріального ланцюга, а й у відповідності з умовами, в яких формується така підсистема управління, а також у відповідності з притаманними підсистемі управління принципами її побудови, функціонування й перетворення, глобальними цілями та критичними обмеженнями.

Таблиця 3.2

Характеристика елементів інтегрованого управління матеріальними ресурсами

Категорія	Характеристика
Теоретичні засади	Інтегроване управління є синтезом теоретичних та практичних засад наступних підходів: 1) Системний підхід – розгляд усіх елементів та сторін, задіяних в управлінні матеріальними ресурсами як цілісної множини елементів у сукупності їх відношень і зв'язків між ними; підприємство розглядається як відкрита організаційно-економічна система, однією з головних особливостей якої є здатність до адаптації та взаємодії. 2) Процесний підхід – розгляд управління матеріальними ресурсами як мережі взаємодіючих процесів. 3) Функціональний підхід – аналіз сукупності виконуваних функцій елементів підсистеми управління матеріальними ресурсами. 4) Ситуаційний підхід - прийняття рішень на основі системного вивчення сукупності ситуаційних факторів.
Методи створення	Удосконалення підсистеми управління матеріальними ресурсами передбачає використання наступних методів: 1) Системна діагностика - розпізнавання й визначення кризових явищ в управлінні матеріальними ресурсами на основі встановлених залежностей. 2) Реструктуризація функцій – перебудова функціональної структури з метою забезпечення її ефективності. 3) Реінжиніринг бізнес-процесів - комплекс організаційних, інформаційних та інженерних заходів, спрямований на кардинальне покращення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів. 4) Безперервне удосконалення – поступове поліпшення бізнес-процесів. 5) PDCA (модель планууй – роби – перевіряй – дій (впливай)) «вузьких місць» – метод поетапного управління процесом для підвищення його ефективності та досягнення його мети.
Інструменти функціонування	1) Карти процесів – процесне зображення (як правило графічне) діяльності підприємства з тим, щоб в подальшому ці процеси можна було аналізувати і вдосконалювати. 2) Динамічне моделювання. 3) Інформаційні системи (SAP).
Інструменти контролю	1) Ієрархічна система KPI (<i>ключові показники ефективності</i>). 2) Розширена карта збалансованих показників. 3) Звітні презентації та наради. 4) Система тренінгів.

Формування підсистеми управління ресурсами на підприємстві у дипломній роботі пропонується здійснювати відповідно до алгоритму, наведеному на рис. 3.2. Процес створення інтегрованої підсистеми управління матеріальними ресурсами включає в себе такі етапи: планування розроблення підсистеми; організація; мотивація працівників; поточне контролювання розроблення підсистеми; регулювання.

Дослідження теоретичних та прикладних розробок з питань удосконалення підсистем управління дозволило визначити у якості методичної основи формування підсистемі управління матеріальними ресурсами реформування,

яке полягає у зміні функцій і процесів, доведення їх до більш ефективного стану.

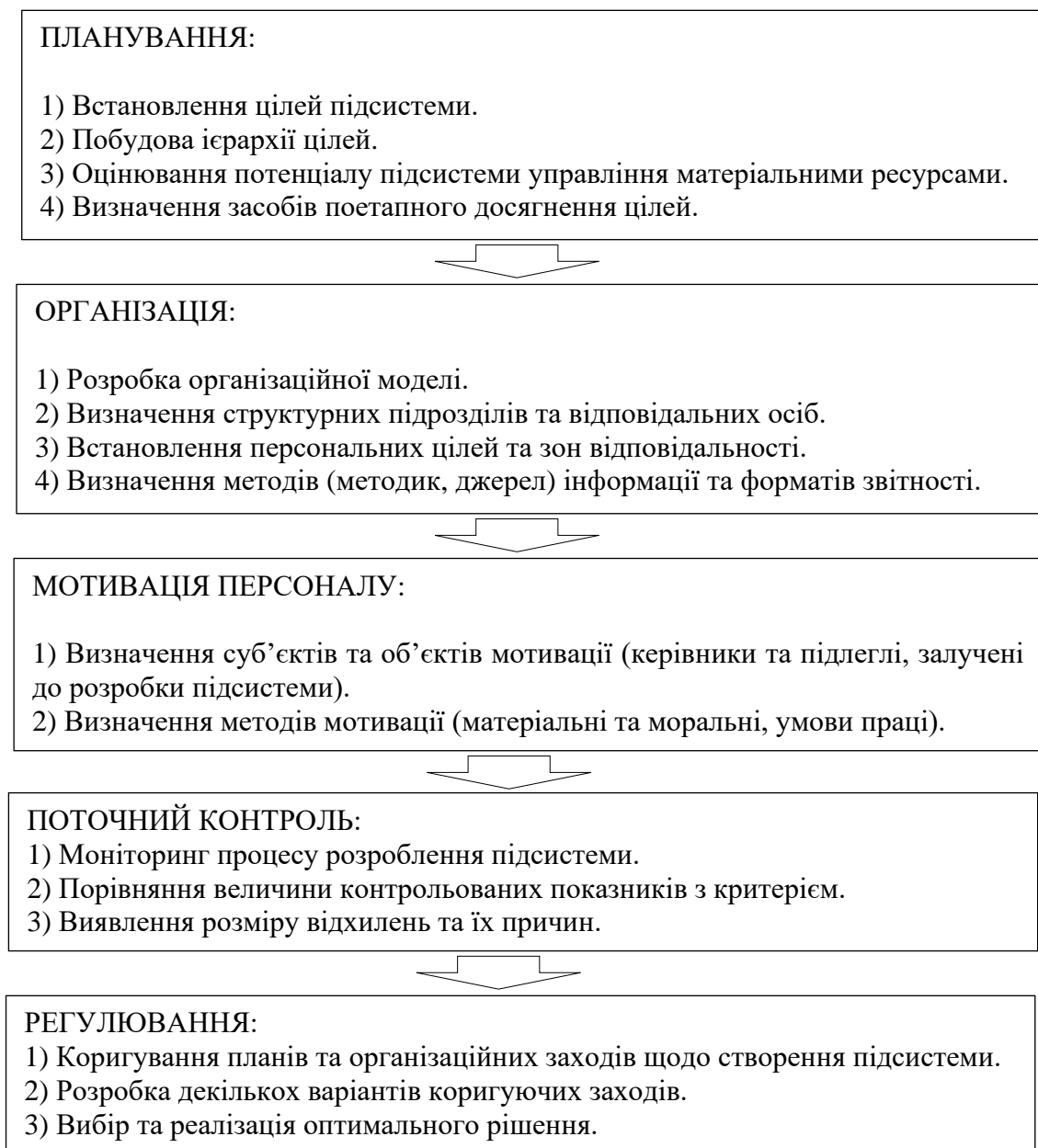


Рис. 3.2. Пропонований алгоритм формування підсистеми інтегрованого управління матеріальними ресурсами підприємства

Результативність реформування визначається рівнем якості її організації. Даний процес передбачає виконання ряду послідовних етапів (табл. 3.3): аналіз зовнішнього середовища та стану системи; визначення мети реструктуризації; вибір форм та методів; розробка плану реструктуризації; управління процесом реструктуризації.

До значимого етапу реформування віднесений останній етап – безпосередньо

управління процесом змін. Він включає в себе таку послідовність дій [50]:

планування (розробка графіка робіт, встановлення відповідальних за виконання кожного етапу, визначення контрольних термінів звітування;;

організація (визначення детального переліку робіт, залучення команди, постановка завдань);

мотивація (визначення критеріїв ефективності проекту, формування концепції фінального результату, встановлення персональних показників учасників проекту та їх вплив на оплату праці);

контроль (відстеження термінів виконання проекту, відстеження обсягу та якості виконаних робіт, аналіз поточних та фінальних показників ефективності).

Таблиця 3.3

Етапи реформування (проведення змін) функцій в управлінні матеріальними ресурсами на підприємстві

Функція	Характер змін
Аналіз потенціалу системи	Характеристика підприємства та розробка профілю підсистеми управління матеріальними ресурсами станом на початок реалізації програми реструктуризації
Визначення мети реформування	Визначення/уточнення стратегічної мети підприємства. Підпорядкування мети змінам у загальній стратегії удосконалення.
Вибір методів реформування	Зміни у реалізації функцій – функціонально-вартісний аналіз. Реструктуризація процесів – реінжиніринг та безперервне удосконалення бізнес-процесів.
Розробка плану реформування	Формування команди по реформуванню. Розробка плану проекту. Складання календарного плану. Визначення необхідних ресурсів.
Управління процесом реформування	Планування змін. Організація та проведення змін. Мотивація команди. Поточний та завершальний контроль

Конкретними інструментами реформування нами визначено функціонально-вартісний аналіз та методи удосконалення функцій та процесів, такі як: реінжиніринг та процес безперервного удосконалення.

Таким чином, вирішення проблем в управлінні матеріальними ресурсами у сьогоденні, як правило, здійснюється за допомогою двох розповсюджених підходів: традиційного та логістичного. Виявлені попередньо недоліки таких підходів з ціллю підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами дозволило зробити висновок щодо доцільності використання у цій сфері

управління інтегрованого підходу, в основі якого покладена орієнтація на оптимізацію функцій і процесів, а також комплексне вимірювання ефективності й постійне удосконалення усіх етапів і процесів. Інтегроване управління матеріальними ресурсами є раціональним поєднанням методичної, техніко-технологічної та економічної складових матеріального потоку з метою забезпечення ритмічності виробництва та отримання максимального економічного ефекту за мінімальних витрат. Концепція інтегрованого управління матеріальними ресурсами є більш широкою, ніж концепція логістичного управління. Ключові переваги інтегрованого управління поряд із традиційним та логістичним: 1) воно дозволяє суттєво підвищити рівень координації елементів матеріального ланцюга у просторі та часі; 2) більш ефективно реалізувати такі функції, як організація, планування та контролю; 3) здійснювати діагностику функцій та процесів, проводити математичне моделювання та розробляти сценарії розвитку подій. Інтеграцію варто розглядати як процес (реалізація заходів для об'єднання компонентів та функцій) та стан (наявність певного інтегрованого простору). Тому інтегроване управління має досліджуватись в статичному та динамічному аспектах, оскільки фактор часу набуває важливого значення. Перевага динамічності інтегрованого управління полягає в здатності вивчати запити кінцевого споживача та оперативно реагувати на них на підставі прогнозів. Формування підсистеми управління ресурсами на підприємстві у дипломній роботі пропонується здійснювати відповідно до алгоритму. Процес створення інтегрованої підсистеми управління матеріальними ресурсами включає в себе такі етапи: планування розроблення підсистеми; організація; мотивація працівників; поточне контролювання розроблення підсистеми; регулювання. Дослідження теоретичних та прикладних розробок з питань удосконалення підсистем управління дозволило визначити у якості методичної основи формування підсистеми управління матеріальними ресурсами реформування, яке полягає у зміні функцій і процесів, доведення їх до більш ефективного стану. Конкретними інструментами реформування нами визначено функціонально-вартісний аналіз та методи удосконалення функцій та процесів, такі як: реінжиніринг та процес безперервного удосконалення.

3.2. Пропонований механізм формування підсистеми управління матеріальними ресурсами на підприємстві за інтегрованим підходом

Реалізація найважливіших завдань стосовно економічного розвитку підприємства вимагає виявлення та використання резервів підвищення якості управління. У складних умовах сьогодення пріоритетним напрямом розвитку промислових підприємств є розробка дієвої, ефективної та гнучкої підсистеми управління, у тому числі й однієї з основних – підсистеми управління ресурсами.

У таких умовах формування підсистеми управління матеріальними ресурсами за інтегрованим підходом потребує зміни ряду внутрішніх параметрів та системи відносин між ними (табл. 3.1).

Таблиця 3.4

Параметри реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами

Параметри	Характеристика
Структурні зміни	Зміна сутності, характеру та якості взаємовідносин елементів системи, встановлення нових зв'язків
Кількісні зміни	Збільшення/зменшення кількості однорідних та взаємозамінних елементів системи без зміни виконуваних функцій
Якісні зміни	Перетворення сутності та змісту виконуваних функцій, виникнення нових елементів для виконання функцій.

Загальні вимоги до перетворення підсистеми управління матеріальними ресурсами викладені в роботі Сухова С.В. [52], за думкою якого слід дотримуватись наступного складу і вимог до моделі управління об'єктом: модель спостерігача; модель об'єкта управління; модель регулятора; критерій оптимізації (цільовий функціонал). Стосовно задачі управління матеріальними ресурсами даний набір елементів необхідно трансформувати у систему, що включає:

- 1) модель обліково-аналітичної системи;
- 2) модель функціонування підприємства;
- 3) модель організаційно-розпорядчої системи;
- 4) цільову функцію управління.

Модель обліково-аналітичної системи необхідна для формалізації алгоритму оцінювання та аналізу стану підсистеми управління матеріальними ресурсами.

На підставі моделі обліково-аналітичної системи формується підсистема управлінського обліку, що виконує функції збору, організації, обробки та подання інформації, необхідної для прийняття коректних управлінських рішень.

Модель функціонування підприємства необхідна для формалізації способів характеристики стану об'єкта управління (підприємства) та розробки алгоритму синтезу управлінських рішень на основі інформації, отриманої від обліково-аналітичної системи.

Модель організаційно-розпорядчої системи - це формалізація алгоритму генерації управлінських рішень і управляючих впливів, необхідних для цілеспрямованого змінювання стану підприємства.

Як вже було досліджено в Розділі 1, серед проблем, які дозволяє вирішити реструктуризація, можна виділити дві основні групи [39]: забезпечення виживання підприємства за допомогою експрес-заходів, заснованих на внутрішніх резервах; досягнення довготривалої конкурентоспроможності підприємства на ринку шляхом аналізу причин, через які підприємство втратило конкурентоспроможність, визначення перспективних напрямів діяльності, формування ринкової стратегії, орієнтація усіх процесів на досягнення мети. Реструктуризація може проводитись у трьох різновидах: виробничо-технологічна (зміна технологічної структури), фінансово-економічна (фінансове оздоровлення), управлінська (зміна структури функцій та процесів управління). У нашому дослідженні зосередимось на управлінській реструктуризації. Для гірничо-збачувальних підприємств України реструктуризація має бути спрямована на переорієнтацію на задоволення потреб ринку; формування стратегічних напрямів діяльності; зменшення питомих витрат усіх видів ресурсів.

Створення інтегрованої підсистеми управління матеріальними ресурсами на основі реструктуризації існуючих функцій управлінської підсистеми та проведення реінжинірингових заходів з удосконалення бізнес-процесів здатне ліквідувати стан тривалої кризи на підприємстві та вивести його на конкурентоспроможний рівень, оскільки розроблений організаційно-економічний механізм буде спроможний ефективно протидіяти впливу негативних чинників

зовнішнього середовища.

Реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами передбачає перерозподіл функцій учасників процесу, визначення суттєвих та несуттєвих функцій, оновлення методів управління, перебудову основних процесів, тобто конструювання оновленої підсистеми управління матеріальними ресурсами. Такі зміни мають охоплювати всі сторони управління матеріальними ресурсами: перебудову документообігу та інформаційних систем, перебудову системи планування, оцінювання керівників та фахівців, удосконалення системи оціночних показників, зміну схем постачання матеріалів, навчання персоналу бізнес-плануванню, фінансовому аналізу, методам конкурентної боротьби. У цьому сенсі реструктуризацію варто розглядати як процес еволюційного розвитку [50].

У дипломній роботі визначені передумови реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами для підприємств гірничо-збагачувального комплексу (рис. 3.3).

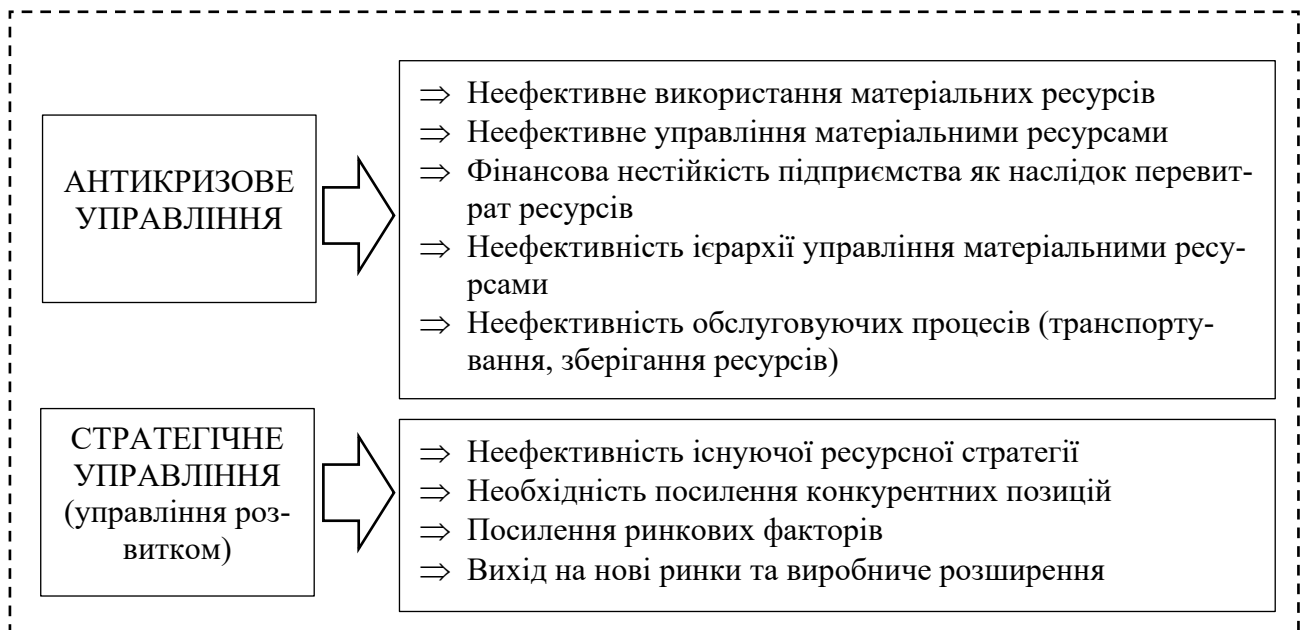


Рис. 3.3. Передумови реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами для підприємств гірничо-збагачувального комплексу [39, 62]

Для підприємств гірничо-збагачувального комплексу актуальною є реформування, яке спрямована на управління розвитком, зважаючи на міцні ринкові

позиції підприємства, значний техніко-технологічний та економічний потенціал. Метою здійснення змін, спрямованої на управління розвитком, є удосконалення функціональної та процесної структури підприємства.

У дипломній роботі пропонується запровадити механізм управління змінами, який подано на рис. 3.4.

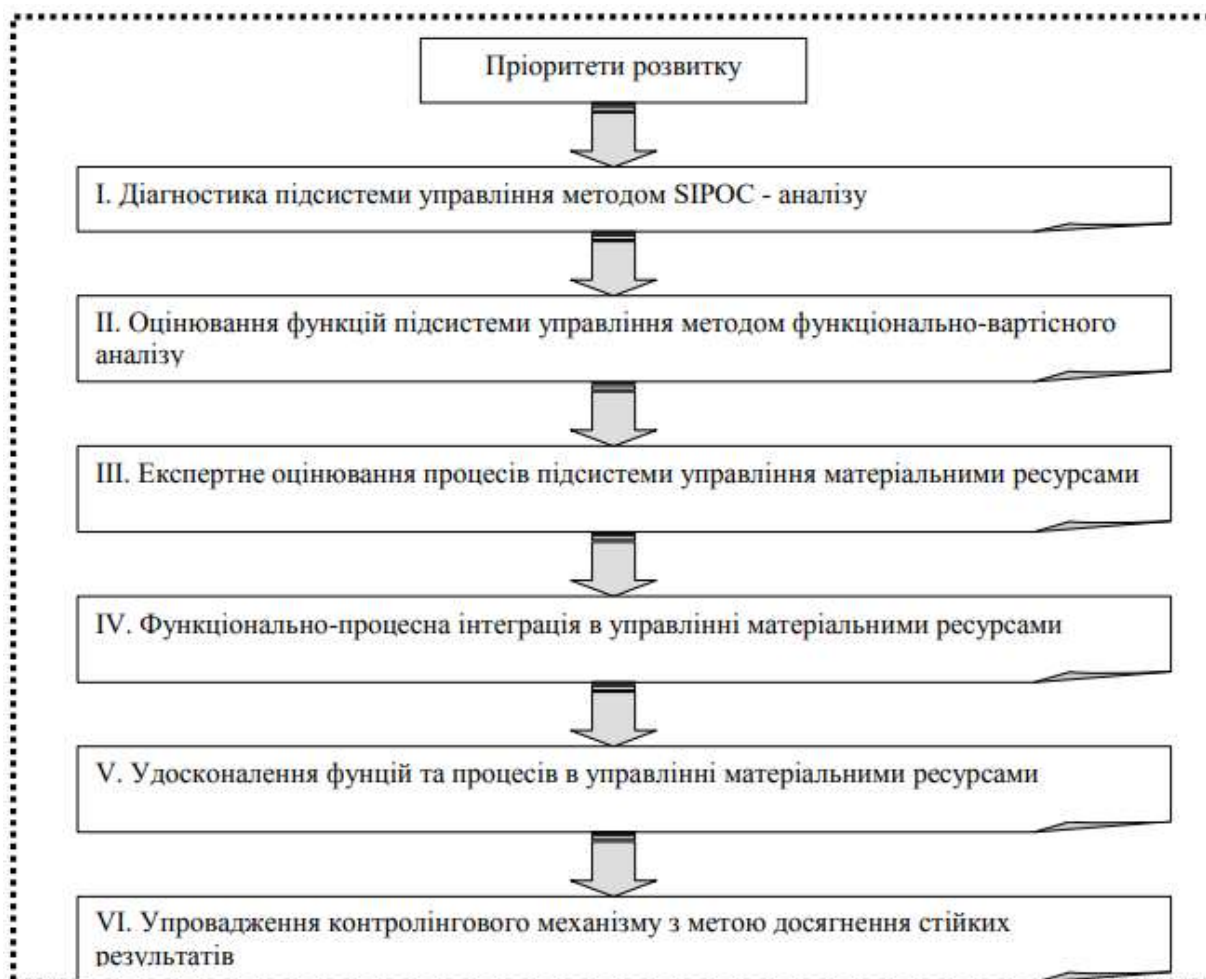


Рис. 3.4. Механізм управління реформуванням (змінами) підсистеми управління матеріальними ресурсами підприємства

Цей механізм складається із таких етапів: діагностика підсистеми управління за допомогою методу SIPOC – аналізу, оцінювання функцій підсистеми управління методом функціонально-вартісного аналізу, експертне оцінювання процесів підсистеми управління матеріальними ресурсами, функціонально-процесна інтеграція в управлінні матеріальними ресурсами, удосконалення функцій та процесів в управлінні матеріальними ресурсами, упровадження

механізму контролінгу з метою досягнення стійких результатів.

Головною метою процесу удосконалення управління матеріальними ресурсами є створення механізмів саморозвитку. Важливо, щоб новостворена структура була гнучкою, оскільки, як стверджує О. Тоффлер [45], основною причиною кризових ситуацій є нездатність підприємства враховувати умови, що швидко змінюються, та пристосовуватись до них. Адаптація буквально означає пристосування підприємства до нових умов організації життєдіяльності суспільства. Розроблений автором алгоритм вибору методу реструктуризації підсистеми управління матеріальними ресурсами наведений на рис. 3.5.

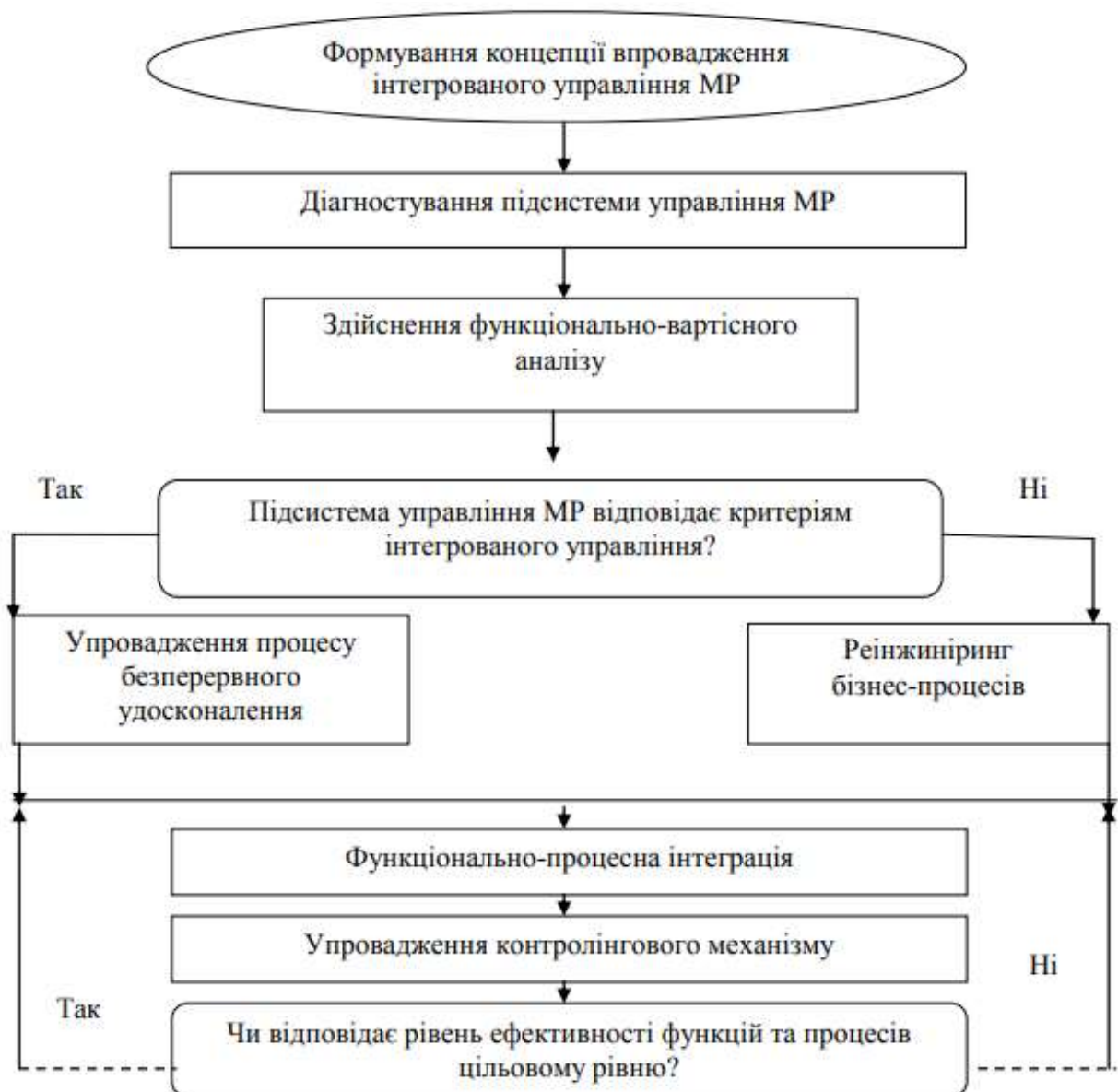


Рис. 3.5. Алгоритм вибору методу реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами

Перелік критеріїв, за якими можна обрати метод удосконалення процесу (реінжиніринг чи безперервне удосконалення) систематизовано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Критерії вибору методу удосконалення управління матеріальними ресурсами

Критерії	Реінжиніринг	Безперервне удосконалення
Процес чи функція є абсолютно новими для підприємства	+	
Процес чи функція давно існують, є досить стабільними, але є необхідність у зниженні витрат на виконання та у підвищенні якості без кардинальної зміни		+
Організаційна структура чітка, ефективна		+
Існують значні недоліки процесу, які характеризуються надмірними витратами часу, призводять до надмірних витрат матеріальних та фінансових ресурсів		
Управління матеріальними ресурсами характеризується високим рівнем малорухомих матеріальних ресурсів та низьким рівнем оборотності матеріальних ресурсів	+	
Підсистема управління матеріальними ресурсами є негнучкою, нездатною реагувати на зміну зовнішніх чинників	+	
Високий рівень персональної та командної відповідальності працівників на всіх рівнях		+
Низький рівень рентабельності матеріальних ресурсів	+	
Низький рівень матеріаловіддачі	+	
Спадна динаміка показників ефективності управління матеріальними ресурсами	+	
Управління матеріальними ресурсами характеризується стабільністю показників ефективності		+
Існують невикористані резерви підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами		+
Управління здійснюється за комплексом КРІ		+

Зазначимо, що основними результатами при впровадженні розроблених етапів в управлінні гнучкістю підсистеми управління матеріальними ресурсами мають стати: оптимізація витрат на матеріальні ресурси, зниження виробничої собівартості продукції, мінімізація ризиків, пов'язаних із впливом неконтрольованих чинників, своєчасне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечення ефективності інноваційної діяльності. Акцентуємо увагу на тому, що запропоновані напрями перебудови функцій та процесів спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Головну увагу в запропонованому алгоритмі відведено аналізу ефективності, порівнянню з

цільовим рівнем та розробці заходів з удосконалення у разі невідповідності підсистеми управління матеріальними ресурсами цільовим критеріям ефективності.

У рамках аналізу функціональної структури підсистеми управління матеріальними ресурсами рекомендується застосовувати методику SIPOC – аналіз, яка дозволяє структурно та кількісно/якісно представити процес управління матеріальними ресурсами. За цим методом здійснюється аналіз та розробляються характеристики підсистеми за допомогою декількох параметрів: S – Supplier (постачальник) – постачальних вхідної інформації, будь-яких ресурсів, задіяних у підсистемі управління матеріальними ресурсами; I – Input (вхід) – вхідні дані, необхідні для прийняття рішень в підсистемі управління матеріальними ресурсами; P – Process (процес) – власне сам процес; O – Output (вихід) результат функціонування підсистеми управління матеріальними ресурсами; C – Customer (замовник) – отримувач результатів.

Метод SIPOC-аналізу дозволяє агреговано визначити проблемні функції в управлінні матеріальними ресурсами та перейти до їхньої оцінити. Оцінити значущість функцій та порівняти їх з витратами дозволяє метод Функціонально-вартісний аналіз, який має починатись із деталізації та побудови ієрархії функцій.

До функцій підсистеми управління матеріальними ресурсами на підприємствах гірничо-збагачувального комплексу місять:

0. Забезпечення виробничого процесу матеріальними ресурсами.

1. Управління запасами матеріальних ресурсів

2. Управління складським комплексом

3. Управлінський облік запасів

4. Організація експлуатації та ремонту обладнання

1.1. Планування запасів матеріальних ресурсів

1.2. Контроль та координація потоків матеріальних ресурсів

2.1. Мінімізація витрат на транспортування та зберігання

2.2. Забезпечення раціонального використання складських площ

3.1. Ведення бухгалтерської та управлінської звітності F32 Удосконалення обліку та звітності

4.1. Забезпечення безаварійної роботи обладнання

4.2. Своєчасний ремонт обладнання

1.1.1. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

1.1.2. Прогнозування та визначення потреби в матеріальних ресурсах

1.1.3. Оптимізація запасів матеріальних ресурсів

1.1.4. Оперативне планування постачання матеріальних ресурсів

1.1.5. Удосконалення процесу планування

1.2.1. Вхідний контроль якості матеріальних ресурсів

1.2.2. Контроль виробничих запасів

2.1.1. Організація належного зберігання матеріальних ресурсів

2.1.2. Облік матеріальних ресурсів

2.2.1. Раціональне використання обладнання, транспортних засобів, складських площ

3.2.1. Впровадження автоматизованих засобів управління та обліку

3.2.2. Удосконалення інформаційних систем

Наступним етапом є аналіз доцільності функцій та можливості їх перебудови у більш ефективний спосіб, наприклад, перерозподіл між учасниками процесу. Тому, при проведенні функціонально-вартісного аналізу функції, виявлені під час SIPOC – аналізу, були деталізовані до більш низького рівня (рис. 3.6).

Класифікація функцій управління здійснюється на базі системного підходу. Спочатку виділяється головна функція, яка визначає мету існування відділу. Загально-об'єктні функції передбачають деталізацію головної функції. Внутрішньо-об'єктні функції конкретизують загально об'єктні функції. У свою чергу, функції, як загально об'єктні так і внутрішньо об'єктні, поділяються на основні та допоміжні. Функції повинні вибудовуватися в такій послідовності: головна функція, основні загально об'єктні, допоміжні загально об'єктні, основні внутрішньо об'єктні та допоміжні внутрішньо об'єктні.

У дипломній роботі передбачений інструмент для оцінювання функцій підсистеми управління матеріальними ресурсами, де у якості критерію витрат в даному інструменті обрано показник FTE (Full-time equivalent) – показник, який

вказує завантаженість працівників та дозволяє відстежувати зниження витрат.

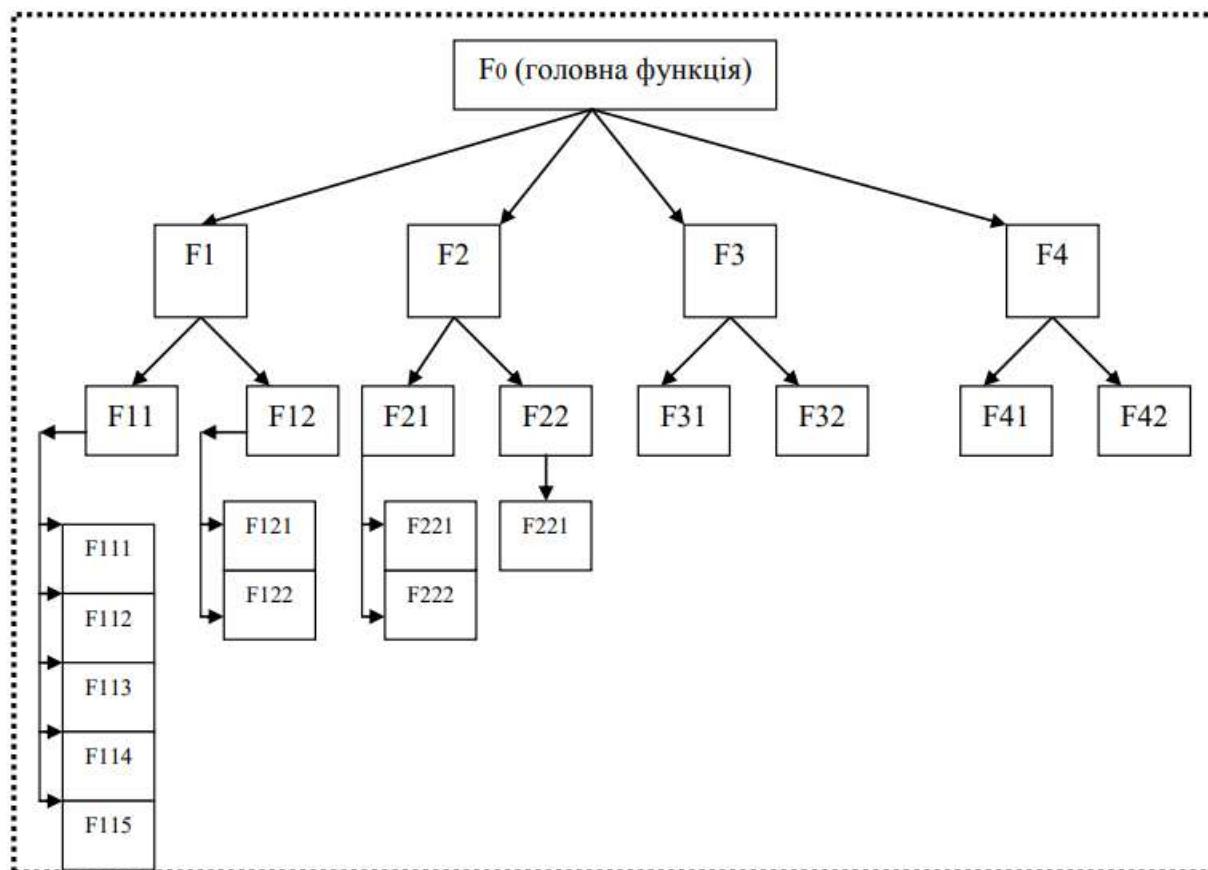


Рис. 3.6. Структурна схема функцій підсистеми управління матеріальними ресурсами на підприємствах гірничо-збагачувального комплексу

Особливості використання запропонованого інструменту для оцінювання функцій підсистеми управління матеріальними ресурсами:

- 1) важливість функцій оцінюється експертами за бальною шкалою, де:
 - «5» – критична функція, виконання якої безпосередньо впливає на ефективність та якість основного виробничого процесу;
 - «4» – досить важлива функція, але не впливає безпосередньо на виробничий процес;
 - «3» – підтримуюча функція, ефект від якої важливий у довготривалій перспективі;
 - «2» – стандартна операція (звітність, тощо);
 - «1» – зайва функція.
- 2) визначаються витрати часу в місяць (в середньому) одного працівника

на здійснення функції. Для цього використовується інструмент хронометражу (вимірювання тривалості виконання функцій упродовж певного терміну).

3) Визначається кількість працівників, що виконують дану функцію.

Запропонована у дипломній роботі структура механізму управління матеріальними ресурсами на підприємстві за інтегрованим підходом наведена на рис. 3.7.

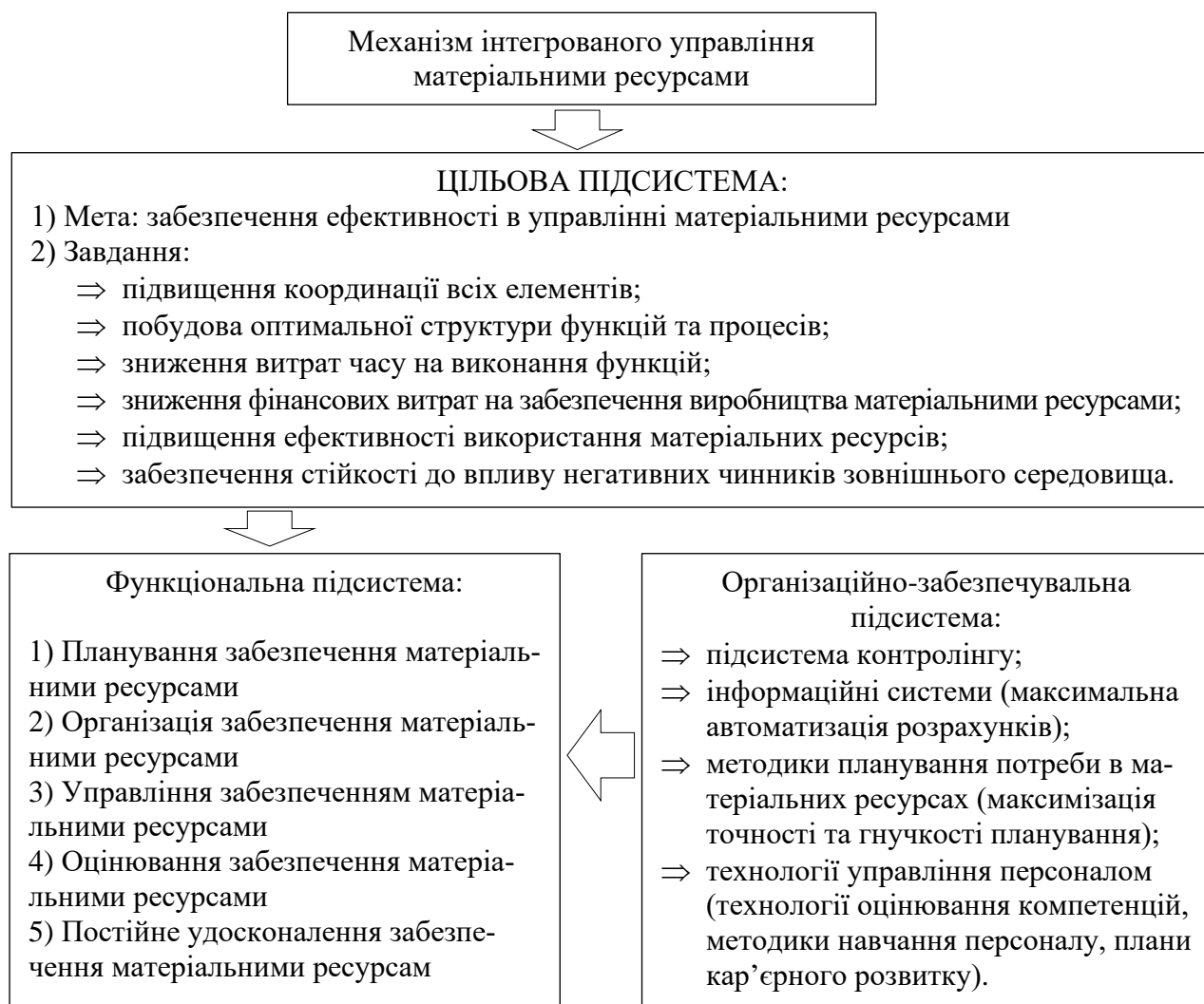


Рис. 3.7. Структура пропонованого механізму управління матеріальними ресурсами на підприємстві на основі інтегрованого підходу

Таким чином, реалізація найважливіших завдань стосовно економічного розвитку підприємства вимагає виявлення та використання резервів підвищення якості управління. У складних умовах сьогодення пріоритетним напрямом розвитку промислових підприємств є розробка дієвої, ефективної та гнучкої підсистеми управління, у тому числі й однієї з основних – підсистеми управління

ресурсами. У таких умовах формування підсистеми управління матеріальними ресурсами за інтегрованим підходом потребує зміни ряду внутрішніх параметрів та системи відносин між ними). Стосовно задачі управління матеріальними ресурсами даний набір елементів необхідно трансформувати у систему, яка включає: 1) модель обліково-аналітичної системи; 2) модель функціонування підприємства; 3) модель організаційно-розпорядчої системи; 4) цільову функцію управління. Реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами передбачає перерозподіл функцій учасників процесу, визначення суттєвих та несуттєвих функцій, оновлення методів управління, перебудову основних процесів, тобто конструювання оновленої підсистеми управління матеріальними ресурсами. Такі зміни мають охоплювати всі сторони управління матеріальними ресурсами: перебудову документообігу та інформаційних систем, перебудову системи планування, оцінювання керівників та фахівців, удосконалення системи оціночних показників, зміну схем постачання матеріалів, навчання персоналу бізнес-плануванню, фінансовому аналізу, методам конкурентної боротьби. У цьому сенсі реструктуризацію варто розглядати як процес еволюційного розвитку. Для підприємств гірничо-збагачувального комплексу актуальною є реформування, яке спрямована на управління розвитком, зважаючи на міцні ринкові позиції підприємства, значний техніко-технологічний та економічний потенціал. Метою здійснення змін, спрямованої на управління розвитком, є удосконалення функціональної та процесної структури підприємства. Реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами здійснюється за відповідним алгоритмом. Основними результатами реформування за рахунок додавання гнучкості до управління матеріальними ресурсами мають стати: оптимізація витрат на матеріальні ресурси, зниження виробничої собівартості продукції, мінімізація ризиків, пов'язаних із впливом неконтрольованих чинників, своєчасне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечення ефективності інноваційної діяльності. Акцентуємо увагу на тому, що запропоновані напрями перебудови функцій та процесів спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

3.3. Характеристика організаційного супроводу управління матеріальними ресурсами на підприємстві за інтегрованим підходом.

Засновуючись на класифікації рівнів інтеграції (1 – інтеграція на рівні окремих функцій; 2 – інтеграція на рівні організаційно-функціональної діяльності, яка передбачає об'єднання підрозділів; 3 – інтеграція на рівні вищого керівництва), у дипломній роботі надана характеристика організаційних складових інтегрованого управління матеріальними ресурсами у двох напрямках:

1) як спосіб функціональної організації учасників процесу управління матеріальними ресурсами. При цьому в процесі інтеграції залучаються такі служби, як: відділ з планування виробництва, служба з матеріально-технічного забезпечення, виробничі підрозділи, логістика, фінансовий відділ;

2) як спосіб упорядкування матеріальних ресурсів у просторі та часі.

Внутрішня організаційна структура підсистеми інтегрованого управління матеріальними ресурсами представлена у вигляді схеми на рис.3.8.

Підсистема інтегрованого управління матеріальними ресурсами складається з підсистеми інформаційного забезпечення, структурно-функціональної підсистеми та підсистеми саморозвитку. Кожна з ланок підсистеми має свої завдання, критерії ефективності та методичний інструментарій функціонування та розвитку.

Структурно-функціональною підсистемою є сукупність підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання за допомогою конкретних методів та методик. Така підсистема розглядається як єдність організації, технології й методів управління.

Складовими елементами підсистеми інформаційного забезпечення є управлінська ідеологія, інтереси та поведінські нормативи учасників процесу управлінської діяльності, інформація й інформаційне забезпечення комунікацій у підсистемі управління. Формами прояву функціонування даної підсистеми є: управлінські теорії й управлінська ідеологія; комунікації серед управлінського колективу й представниками зовнішнього оточення; рівень організаційного

розвитку; інформованість робітників, носії інформації.

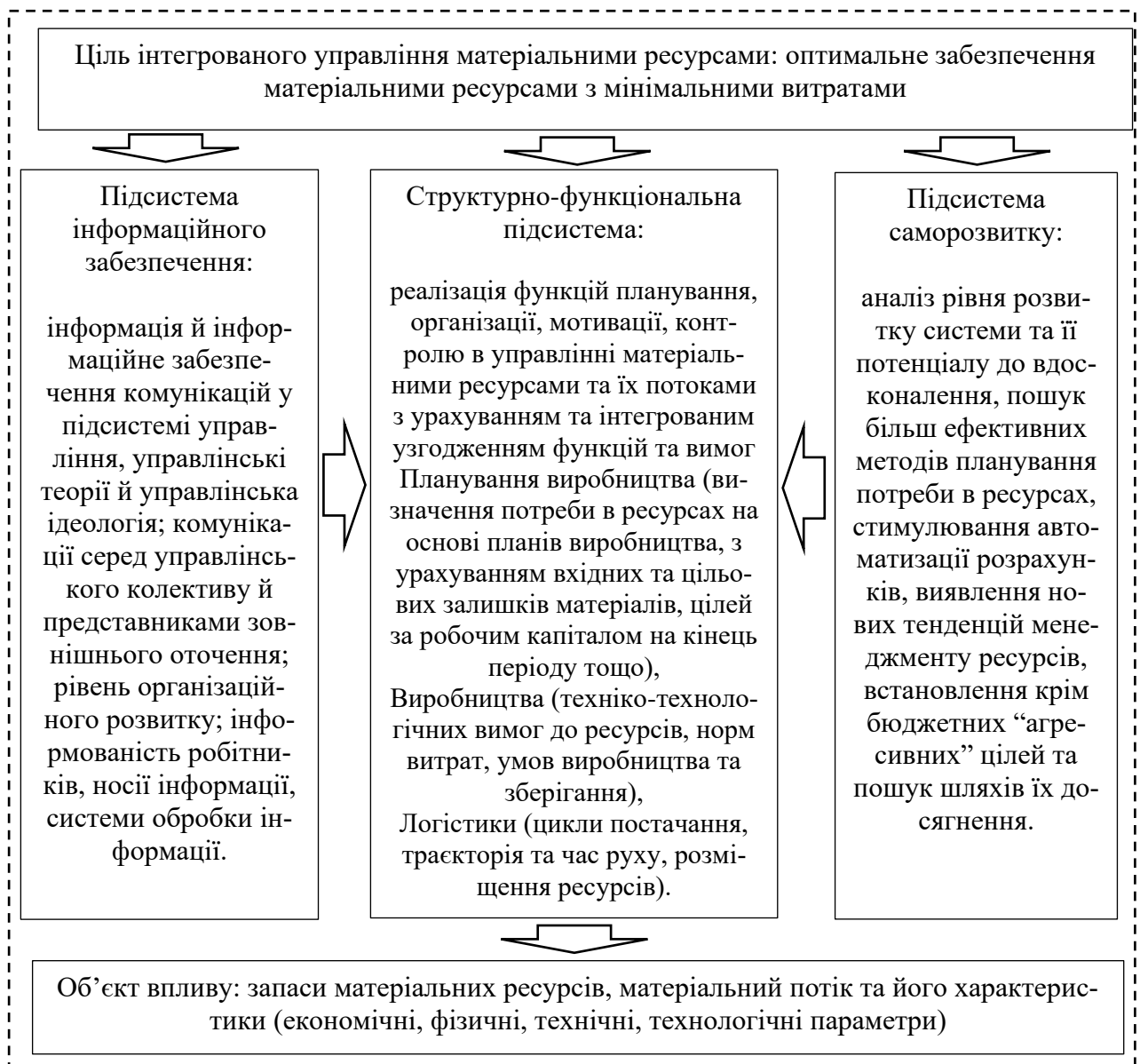


Рис. 3.8. Структура підсистеми інтегрованого управління матеріальними ресурсами промислового підприємства [50]

Підсистема саморозвитку генерує такі процеси, як самовдосконалення, гнучкість та адаптивність до змін, орієнтація на інновації, пошук і розробка прогресивних ідей, здійснює організацію переходу підсистеми управління до якісно нового стану. Практична реалізація цієї підсистеми полягає в наступному:

1) Оцінювання компетентнісного рівня працівників підсистеми управління матеріальними ресурсами, визначення розриву між фактичним та

необхіднем рівнем розвитку компетенцій.

- 2) Визначення складу кадрового резерву.
- 3) Визначення напрямів розвитку працівників у кар'єрному плані.
- 4) Визначення методів та напрямів підвищення кваліфікаційного рівня працівників.
- 5) Навчання та розвиток.
- 6) Формування методичної бази здійснення функцій, постійне її оновлення.
- 7) Пошук та впровадження інноваційних підходів до управління матеріальними ресурсами, бенчмаркінг.

Карта процесів в управлінні матеріальними потоками представлена на рис. 3.9. Бізнес-процес розглядається як потік робіт, який має вхід, вихід, спрямованість, має свої межі та конкретну мету. За допомогою карти бізнес-процесів проводиться пошук слабких місць.

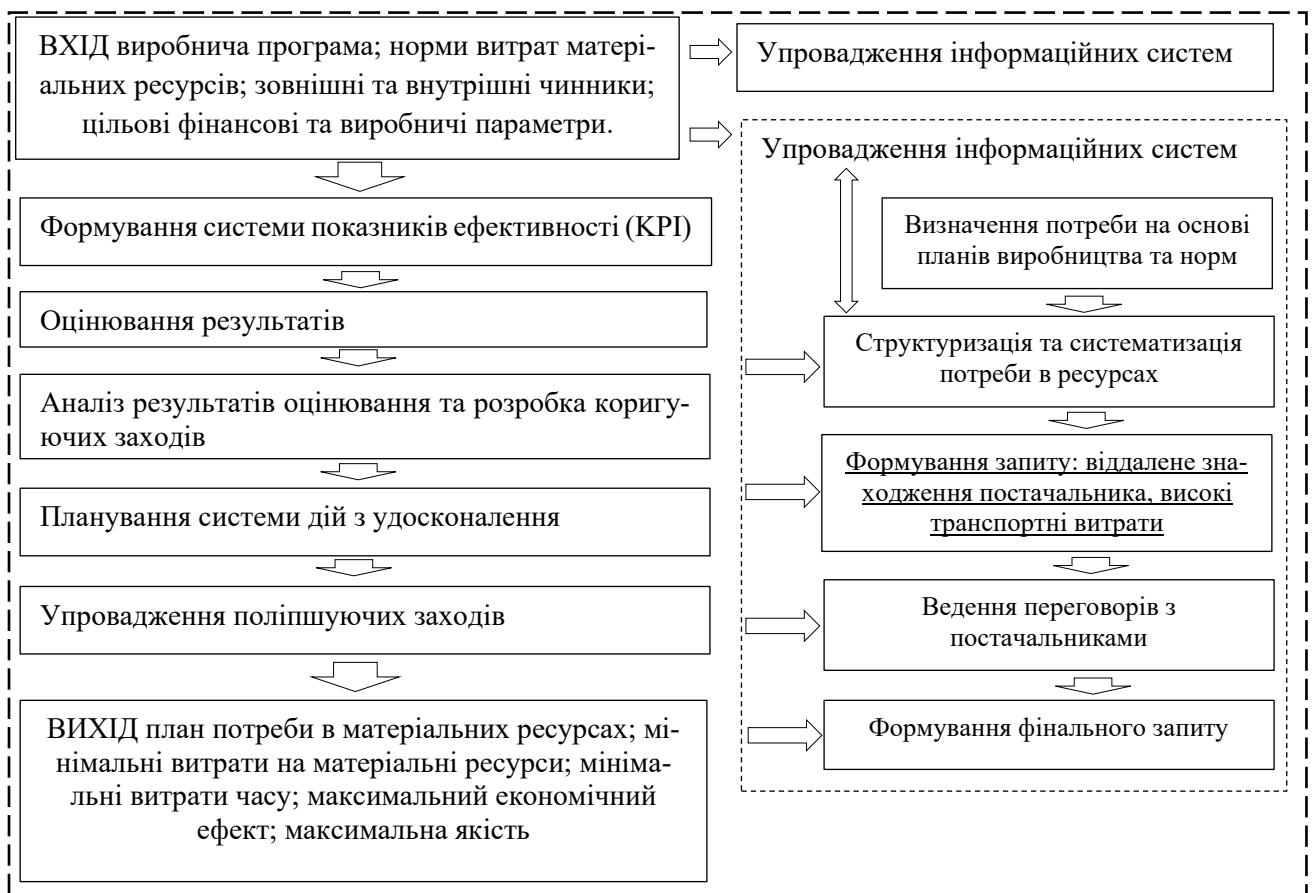


Рис. 3.9. Пошук слабких місць в управлінні матеріальними ресурсами підприємства за допомогою карти процесів

Дослідження функціональної структури ПрАТ «Полтавський ГЗК» виявило відсутність такого етапу в управлінні матеріальними ресурсами, як «Поточна перевірка ризиків», функція ризик-менеджменту відсутня, як наслідок – не враховується дія багатьох факторів під час довгострокового планування, що зумовлює високу варіацію споживання матеріальних ресурсів та низький рівень фактичного виконання планів. Рівень варіації в споживанні деяких ресурсів перевищує 100%, що є критично неприпустимим.



Рис. 3.10. Запровадження організаційна підтримка застосування SIPOC-аналізу підсистеми управління матеріальними ресурсами на ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Метод SIPOC-аналізу дозволив агреговано визначити проблемні на ПрАТ «Полтавський ГЗК» функції в управлінні матеріальними ресурсами, які були оцінені за допомогою спеціального інструменту.

Використовуючи запропонований інструмент (шкалу) для оцінювання функцій підсистеми управління матеріальними ресурсами, у дипломній роботі було здійснено апробацію функціонально-вартісного аналізу для підсистеми управління матеріальними ресурсами на базі ПрАТ «Полтавський ГЗК». З метою отримання необхідної інформації використано систему експертних оцінок, яка

спирається на бальну шкалу.

До оцінювання були залучені безпосередньо фахівці підсистеми управління матеріальними потоками ПрАТ «Полтавський ГЗК» (табл. 3.6): керівник відділу з управління матеріальними потоками, інженер з праці, керівник відділу з планування та управління запасами, фахівці з планування.

Таблиця 3.6

Експертне оцінювання функцій з управління матеріальними ресурсами ГЗК

Внутрішньо об'єктні функції	K1	K2	K3	K4	K5	K сер	Ви- трати часу, в міс, год	FTE	Узаг. коєф
0. Забезпечення виробничого процесу матеріальними ресурсами.									
1. Управління запасами матеріальних ресурсів	5	5	5	5	5	5	3712,8	22,10	110,50
2. Управління складським комплексом	4	4	4	5	4	4,2	1176	7,00	29,40
3. Управлінський облік запасів	3	2	4	3	4	3,2	84	0,50	1,60
4. Організація експлуатації та ремонту обладнання	4	4	5	4	4	4,2	502,32	2,99	12,56
1.1. Планування запасів матеріальних ресурсів	5	5	5	5	5	5	2889,6	17,20	86,00
1.2. Контроль та координація потоків матеріальних ресурсів	3	4	4	3	3	3,4	823,2	4,90	16,66
2.1. Мінімізація витрат на транспортування та зберігання	4	3	4	4	4	3,8	1058,4	6,30	23,94
2.2. Забезпечення раціонального використання складських площ	3	3	5	4	3	3,6	117,6	0,70	2,52
3.1. Ведення бухгалтерської та управлінської звітності	2	2	4	2	2	2,4	50,4	0,30	0,72
3.2. Удосконалення обліку та звітності	3	3	3	3	3	3	33,6	0,20	0,60
4.1. Забезпечення безаварійної роботи обладнання	5	5	5	5	5	5	307,44	1,83	9,15
4.2. Своєчасний ремонт обладнання	5	5	5	5	5	5	139,44	0,83	4,15
4.3. Організація роботи підрядних служб	5	5	5	5	5	5	55,44	0,33	1,65
1.1.1. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	4	3	4	3	4	3,6	0	0,00	0,00
1.1.2. Прогнозування та визначення потреби в матеріальних ресурсах	5	5	4	5	5	4,8	2242,8	13,35	64,08
1.1.3. Оптимізація запасів матеріальних ресурсів	4	5	4	5	4	4,4	142,8	0,85	3,74
1.1.4. Оперативне планування постачання матеріальних ресурсів	5	5	4	5	5	4,8	369,6	2,20	10,56
1.1.5. Удосконалення процесу планування	4	4	4	4	4	4	134,4	0,80	3,20
1.2.1. Вхідний контроль якості матеріальних ресурсів	5	5	4	5	5	4,8	630	3,75	18,00
1.2.2. Контроль виробничих запасів	5	5	4	5	5	4,8	193,2	1,15	5,52
2.1.1. Організація належного зберігання матеріальних ресурсів	4	5	4	5	4	4,4	613,2	3,65	16,06
2.1.2. Облік матеріальних ресурсів	3	2	4	2	2	2,6	445,2	2,65	6,89
2.2.1. Раціональне використання обладнання, транспортних засобів, складських площ	4	4	4	4	4	4	117,6	0,70	2,80
3.2.1. Впровадження автоматизованих засобів управління та обліку	3	4	3	4	3	3,4	16,8	0,10	0,34
3.2.2. Удосконалення інформаційних систем	3	4	3	3	3	3,2	16,8	0,10	0,32

Результати оцінювання показали, що найбільш витратоємною і найбільш значущою є функція 1.1.2. «Прогнозування та визначення потреби в матеріальних ресурсах». Така функція, як 1.1.1. «Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства» зовсім не реалізована, не зважаючи на те, що вона має високий рівень значущості для досягнення мети підприємства. Слабка увага відводиться таким важливим функціям, як: 1.1.3. «Оптимізація запасів матеріальних ресурсів» та 1.1.5. «Удосконалення процесу планування».

Використовуючи метод Парето, автором визначено, що 20% за узагальнюючим показником займають такі функції як 1.1.2. «Прогнозування та визначення потреби в матеріальних ресурсах», 1.2.1. «Вхідний контроль якості матеріальних ресурсів», 2.1.1. «Організація належного зберігання матеріальних 148 ресурсів», 1.1.4. «Оперативне планування постачання матеріальних ресурсів», 4.1. «Забезпечення безаварійної роботи обладнання».

Оскільки 1.1.2. «Прогнозування та визначення потреби в матеріальних ресурсах» є основною для виявлення резервів удосконалення та зниження рівня витрат, тому, на авторський погляд, доцільно здійснити поглиблений аналіз цієї функції. З цією метою було здійснено більш глибокий аналіз функцій відділу з планування та управління запасами. Поглиблюючи деталізацію трудоемності функції 1.1.2. «Прогнозування та визначення потреби в матеріальних ресурсах» (табл. 3.7), визначаємо, що найбільшу питому вагу витрат часу займає процес «Робота з малорухомими ресурсами» (41 %).

Таблиця 3.7

Деталізація трудомісткості функцій відділу з планування та управління запасами (6 спеціалістів)

Функція	Витрати, год/міс	Парето, %
Робота з малорухомими ресурсами	445,9	41%
Оперативна робота (аналіз залишків, систематизація інформації про надходження)	264,0	66%
Аналіз заявок, залишків, комунікації з цехами	140,8	79%
Аналіз надходження за минулий період	132,0	91%
Звіт про запаси	66,0	97%
Продаж залишків виробництва	23,5	99%
Утилізація залишків	5,9	100%
Всього	1078,0	

У рамках даного процесу відбувається як оперативна робота з малорухомими матеріальними ресурсами, так і реалізація аналітичних, корегувальних та превентивних заходів.

У грошовому еквіваленті функція «Робота з малорухомими ресурсами» оцінюється в 17770 грн/міс, тому зниження витрат часу на виконання цієї функції (автоматизація розрахунків, спрощення документообігу) є суттєвим резервом для економії. Результати оцінювання показали, що є критична необхідність в перегрупованні функцій в напрямі удосконалення процесів планування, більш глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх процесів. Висока точність планів та прогнозів матиме позитивний вплив на рівень запасів, зниження ризиків списання матеріалів чи «заморожування» коштів.

Сутність процесів та їх архітектура є одним з найважливіших факторів і критеріїв системної досконалості. Ефективність побудови процесної структури напряму впливає на рівень витрат, швидкість процесів та якість результату. Тому наступним кроком реструктуризації є оцінювання бізнес-процесів та вибір методів та напрямів їх удосконалення.

Одним з ефективних методів удосконалення процесів є реінжиніринг, який націлений на виявлення структури процесів, їх перебудову та оптимальний розподіл між виконавцями. Вибір саме цього методу зумовлений необхідністю кардинальної перебудови процесів, оскільки вже на етапі їх створення були допущені системні помилки, які виявляються у низькому рівні системної досконалості, оцінювання якої було проведено в аналітичному розділі дослідження. Тому виникає критична потреба перебудови функцій «з нуля».

Пропонуємо поетапну систематизовану методику проведення реінжинірингу бізнес-процесів в підсистемі управління матеріальними ресурсами.

Етап 1 – підготовчий.

1.1 Визначення проблемного поля. Проблемним полем для ПрАТ «Полтавський ГЗК» є низька оборотність капіталу, що виявляється у високих залишках матеріальних ресурсів, які не залучаються до виробництва, як наслідок, це призводить до заморожування коштів.

1.2. Формулювання цілей проекту. Для проекту з реінжинірингу бізнес-процесів в підсистемі управління матеріальними ресурсами такою метою може бути оптимізація структури функцій та підвищення якості процесів в управлінні малорухомими матеріальними ресурсами.

1.3. Формування складу проектної команди. Для проекту з оптимізації підсистеми управління матеріальними ресурсами до складу такої команди можуть входити: зовнішній консультант, керівники відділу матеріально-технічного забезпечення, фахівці відділу з планування.

1.4. Формування переліку необхідної інформації для здійснення проекту. Для здійснення проекту необхідна бухгалтерська та управлінська звітність, яка містить наступну інформацію: фактичні та цільові залишки матеріальних ресурсів, плани споживання матеріальних ресурсів, обсяг виробництва, норми витрат матеріалів, результати дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Етап 2 – діагностика.

2.1. Формування бази даних стосовно виробничих, фінансових характеристик, показників якості, ефективності та продуктивності в підсистемі управління матеріальними ресурсами. Проведення економічного аналізу в статичній та динамічній, проведення факторного аналізу.

2.2. Аналіз навколишнього середовища – аналіз вимог ринку та особливостей функціонування конкурентів: динаміка продажів (перепродажі, недопродажі); збільшення (зменшення) залишків залежно від виробничих потужностей постачальника; збільшення (зменшення) залишків залежно від обмежень транспортної логістики; збільшення (зменшення) залишків залежно від обмежень складської логістики; збільшення (зменшення) норми споживання матеріальних ресурсів у виробництві; збільшення (зменшення) залишків залежно від партії та періодичності постачання.

Результатом перших двох етапів має стати розуміння проблеми, її причини та напрямів змін.

Етап 3 – розробка концепції редизайну. 3.1. Підготовка пропозицій щодо реінжинірингу процесів в підсистемі управління матеріальним ресурсами. 3.2.

Обґрунтування організаційних змін. 3.3. Аналіз можливих ризиків.

Етап 4 – розробка концепції редизайну. 3.1. Підготовка пропозицій щодо реінжинірингу процесів в підсистемі управління матеріальним ресурсами. 3.2. Обґрунтування організаційних змін. 3.3. Аналіз можливих ризиків.

Етап 5 – упровадження. 5.1. Реалізація запропонованої моделі. 5.2. Вимірювання та аналіз результатів.

Етап 6 – постійне вдосконалення. 6.1. Систематичне вимірювання результатів проекту. 6.2. Усунення недоліків з метою отримання кращих результатів. Для практичного застосування методики реінжинірингу автором виділено основні бізнес-процеси, які розглянуті в поєднанні з факторами, що здійснюють вплив на процеси. Для аналізу взаємозв'язку процесів та факторів автором запропоновано використовувати 9-ти бальну шкалу, де 0 – означає відсутність впливу фактору, 9 – максимальний зв'язок. За аналогією така ж шкала використана для оцінювання значущості бізнес-процесу для загальної стратегічної мети підприємства.

Урахування ключових факторів зумовлене їх значним впливом на діяльність підсистеми управління матеріальними ресурсами. Як свідчать результати оцінювання, в зоні високого пріоритету знаходяться процеси: планування потреби в матеріальних ресурсах, прискорення оборотності активів, упровадження заходів щодо поліпшення. Ці процеси можна назвати «стратегічно-орієнтованим конкурентним набором бізнес-процесів» [34]. Саме на них мають бути зосереджені поліпшуючі заходи реінжинірингу, оскільки ці процеси найбільше впливають на стратегічні результати та найбільше залежать від зовнішніх чинників.

Таким чином, засновуючись на класифікації рівнів інтеграції (1 – інтеграція на рівні окремих функцій; 2 – інтеграція на рівні організаційно-функціональної діяльності, яка передбачає об'єднання підрозділів; 3 – інтеграція на рівні вищого керівництва), у дипломній роботі надана характеристика організаційного супроводу управління матеріальними ресурсами за інтегрованим підходом у двох напрямках: 1) як спосіб функціональної організації учасників процесу управління матеріальними ресурсами; 2) як спосіб упорядкування матеріальних

ресурсів у просторі та часі. Підсистема управління матеріальними ресурсами за інтегрованим підходом складається з підсистеми інформаційного забезпечення, структурно-функціональної підсистеми та підсистеми саморозвитку. Кожна з ланок підсистеми має свої завдання, критерії ефективності та методичний інструментарій функціонування та розвитку. Запропонована в управлінні матеріальними ресурсами промислового підприємства за інтегрованим підходом карта процесів, яка має вхід, вихід, спрямованість, свої межі та конкретну мету, може бути використана у пошуку слабких місць. Сутність процесів та їх архітектура є одним з найважливіших факторів і критеріїв системної досконалості. Ефективність побудови процесної структури напряду впливає на рівень витрат, швидкість процесів та якість результату. Дослідження функціональної структури ПрАТ «Полтавський ГЗК» виявило відсутність такого етапу в управлінні матеріальними ресурсами, як «Поточна перевірка ризиків», функція ризик-менеджменту відсутня, як наслідок – не враховується дія багатьох факторів під час довгострокового планування, що зумовлює високу варіацію споживання матеріальних ресурсів та низький рівень фактичного виконання планів. Застосований у дипломній роботі метод SIPOC-аналізу дозволив агреговано визначити проблемні на ПрАТ «Полтавський ГЗК» функції в управлінні матеріальними ресурсами, які були оцінені за допомогою спеціального інструменту. Крім того, дипломній роботі було здійснено апробацію функціонально-вартісного аналізу для підсистеми управління матеріальними ресурсами на базі ПрАТ «Полтавський ГЗК». Урахування ключових факторів зумовлене їх значним впливом на діяльність підсистеми управління матеріальними ресурсами. Як свідчать результати оцінювання, в зоні високого пріоритету знаходяться процеси: планування потреби в матеріальних ресурсах, прискорення оборотності активів, упровадження заходів щодо поліпшення. Ці процеси можна назвати «стратегічно-орієнтованим конкурентним набором бізнес-процесів». Саме на них мають бути зосереджені поліпшуючі заходи реінжинірингу, оскільки ці процеси найбільше впливають на стратегічні результати та найбільше залежать від зовнішніх чинників

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Вирішення проблем в управлінні матеріальними ресурсами у сьогоденні, як правило, здійснюється за допомогою двох розповсюджених підходів: традиційного та логістичного. Виявлені попередньо недоліки таких підходів з ціллю підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами дозволило зробити висновок щодо доцільності використання у цій сфері управління інтегрованого підходу, в основі якого покладена орієнтація на оптимізацію функцій і процесів, а також комплексне вимірювання ефективності й постійне удосконалення усіх етапів і процесів. Інтегроване управління має досліджуватись в статичному та динамічному аспектах, оскільки фактор часу набуває важливого значення. Перевага динамічності інтегрованого управління полягає в здатності вивчати запити кінцевого споживача та оперативно реагувати на них на підставі прогнозів. Формування підсистеми управління ресурсами на підприємстві у дипломній роботі пропонується здійснювати відповідно до алгоритму. Процес створення інтегрованої підсистеми управління матеріальними ресурсами включає в себе такі етапи: планування розроблення підсистеми; організація; мотивація працівників; поточне контролювання розроблення підсистеми; регулювання.

У складних умовах сьогодення пріоритетним напрямом розвитку промислових підприємств є розробка дієвої, ефективної та гнучкої підсистеми управління, у тому числі й однієї з основних – підсистеми управління матеріальними ресурсами. У цьому сенсі реформування варто розглядати як процес еволюційного розвитку. Для підприємств гірничо-збагачувального комплексу актуальною є реформування, яке спрямована на управління розвитком, зважаючи на міцні ринкові позиції підприємства, значний техніко-технологічний та економічний потенціал. Метою здійснення змін, спрямованої на управління розвитком, є удосконалення функціональної та процесної структури підприємства. Реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами здійснюється за відповідним алгоритмом. Основними результатами реформування за рахунок додавання гнучкості до управління матеріальними ресурсами мають стати:

оптимізація витрат на матеріальні ресурси, зниження виробничої собівартості продукції, мінімізація ризиків, пов'язаних із впливом неконтрольованих чинників, своєчасне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечення ефективності інноваційної діяльності. Акцентуємо увагу на тому, що запропоновані напрями перебудови функцій та процесів спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Підсистема управління матеріальними ресурсами за інтегрованим підходом складається з підсистеми інформаційного забезпечення, структурно-функціональної підсистеми та підсистеми саморозвитку. Кожна з ланок підсистеми має свої завдання, критерії ефективності та методичний інструментарій функціонування та розвитку. Запропонована в управлінні матеріальними ресурсами промислового підприємства за інтегрованим підходом карта процесів, яка має вхід, вихід, спрямованість, свої межі та конкретну мету, може бути використана у пошуку слабких місць. Сутність процесів та їх архітектура є одним з найважливіших факторів і критеріїв системної досконалості. Ефективність побудови процесної структури напряму впливає на рівень витрат, швидкість процесів та якість результату. Дослідження функціональної структури ПрАТ «Полтавський ГЗК» виявило відсутність такого етапу в управлінні матеріальними ресурсами, як «Поточна перевірка ризиків», функція ризик-менеджменту відсутня, як наслідок – не враховується дія багатьох факторів під час довгострокового планування, що зумовлює високу варіацію споживання матеріальних ресурсів та низький рівень фактичного виконання планів. Застосований у дипломній роботі метод SIPOC-аналізу дозволив агреговано визначити проблемні на ПрАТ «Полтавський ГЗК» функції в управлінні матеріальними ресурсами, які були оцінені за допомогою спеціального інструменту. Крім того, дипломній роботі було здійснено апробацію функціонально-вартісного аналізу для підсистеми управління матеріальними ресурсами на базі ПрАТ «Полтавський ГЗК».

ВИСНОВКИ

Функціонування та розвиток підприємства передбачає залучення та використання різноманітних ресурсів, які становлять предметну основу його діяльності. У широкому розумінні «ресурси» є джерелом та передумовою створення необхідних людям матеріальних та духовних благ, які можна отримати при існуючих технологіях та соціально-економічних відносинах. У дипломній роботі дотримується трактування «ресурсів» підприємства як сукупності матеріальних та нематеріальних чинників, які можуть бути мобілізовані та використані для досягнення мети підприємства. Особливе місце в складі ресурсів підприємства посідають «матеріальні». Враховуючи розбіжності стосовно визначення поняття «матеріальні ресурси», у дипломній роботі сконцентровано увагу саме на матеріальних ресурсах як сукупності предметів праці, які використовуються для виробництва продукції та повністю переносять свою вартість на створюваний продукт. Чинником, який дозволяє визначити у подальшому «матеріальні ресурси» як об'єкт управління є матеріальний потік. Під матеріальним потоком розуміється рух деталей, напівфабрикатів, товарно-матеріальних цінностей, що розглядається в процесі технологічних (обробні, складальні) операцій у визначений період часу. Характерними рисами матеріального потоку є наступні: матеріальний потік розглядається як сукупність товарно-матеріальних цінностей, що знаходяться в постійному русі; відноситься до певного проміжку часу; матеріальний потік виникає в процесі здійснення відповідних логістичних операцій; має уречевлену форму; матеріальний потік безпосередньо пов'язаний з логістичною системою; характеризується певним обсягом, напрямком та часовою характеристикою. Правильне групування матеріальних ресурсів є важливою умовою контролю над матеріальними потоками та успішній реалізації усіх функцій управління, особливо планування, обліку і контролю в ході їхнього використання. Важливим завданням сьогодення є пошук напрямів оптимізації управління матеріальними ресурсами на засадах глибинного перегляду та реструктуризації багатьох функцій.

З концептуальної точки зору методологія управління матеріальними

ресурсами вміщує в себе: методи (сукупність способів та інструментів розрахунку потреби в ресурсах), цілісні підсистеми управління матеріальними ресурсами (сукупність способів регулювання рівня запасів), стратегію (сукупність правил управління запасами, які дозволяють досягти конкурентних переваг у довготривалому періоді). Тож, головні напрями, які мають закладатися в основу рекомендацій для подальшого удосконалення управління матеріальними ресурсами, полягають у таких сферах як: зміни в інструментах управління матеріальними ресурсами, обґрунтування структури підсистеми управління матеріальними ресурсами та розробка загальної стратегії. Підсистема управління матеріальними ресурсами підприємства у дипломній роботі розглянута як організаційно-економічна складова управління операційною діяльністю підприємства, яка є сукупністю елементів, пов'язаних між собою функціями, процесами та інформаційними потоками, та забезпечує формування обґрунтованої й раціональної структури матеріальних ресурсів, їх логічний потік, повне забезпечення матеріальними ресурсами операційного циклу та ефективне їх використання. Виявлення місця підсистеми управління матеріальними ресурсами в рамках організаційно-економічної системи «управління операційною діяльністю підприємства», показало, що вона є важливим елементом цієї системи та впливає на формування й ефективність економічного, функціонального та організаційного блоків функціонування підприємства. У межах загальної системи «управління операційною діяльністю підприємства» підсистема управління матеріальними ресурсами є першим елементом ланцюга створення вартості в рамках операційної діяльності. Результатом функціонування підсистеми «управління матеріальними ресурсами» має бути синергійний ефект результатів її елементів, які залежать від ряду зовнішніх чинників. Сформулювати результат функціонування підсистеми «управління матеріальними ресурсами» у межах системи «управління операційною діяльністю підприємства» можна так – безперебійне забезпечення операційної діяльності матеріальними ресурсами з дотримання умов якості ресурсів, економії витрат на розміщення і зберігання, обґрунтованості накопичення запасів, зростання оборотності та ефективності використання.

Гірничо-збагачувальний комплекс України – це сукупність підприємств,

які послідовно здійснюють видобуток та збагачення руд металів. Цей комплекс є важливим експортоутворюючим напрямом і значною мірою характеризує та визначає експортний потенціал та конкурентоспроможність країни. Він є найважливішою та найрентабельнішою в наш час ланкою металургійного комплексу країни. Серед найбільших гірничо-збагачувальними комбінатів України виділяється і ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». Основним видом продукції ПрАТ «Полтавський ГЗК» є залізорудні офлюсовані окатки. Задля виявлення потенціальних можливостей виконання головного завдання у дипломній роботі проведений аналіз фінансового-економічного стану та результативності діяльності ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат».

Вищим органом управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» є збори акціонерів. На період між зборами діяльність Товариства забезпечується Наглядовою Радою та Правлінням товариства. ПрАТ «Полтавський ГЗК» – це гірничовидобувне та збагачувальне підприємство з повним циклом: від видобування до переробки руди і випуску підготовленої сировини (залізорудних окатків) для доменного виробництва. Технологічна лінія виробництва кінцевої продукції включає в себе 7 основних виробничих підрозділів. Крім основних підрозділів комбінат має 18 допоміжних цехів та обслуговуючих підрозділів. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу на кінець 2020р. становить 7 927 осіб.

Управління ресурсами, в тому числі й матеріальними, можна розглядати як основу ефективного управління підприємством. Аналіз стану використання матеріальних ресурсів показав, що на кінець досліджуваного періоду питома вага матеріальних витрат у загальній сумі операційних витрат складають майже 50%. Значну частку також мають енергетичні ресурси, на які припадає близько 41% собівартості реалізованої продукції. Така структура витрат свідчить про те, що саме на матеріальних, а також енергетичних витратах має фокусуватись увага під час пошуку резервів зниження собівартості продукції. До проблем в управлінні матеріальними ресурсами на ПрАТ «Полтавський ГЗК» відносять: відсутність системного та стратегічного бачення менеджменту; недостатня методична забезпеченість процесу планування матеріальних ресурсів;

неефективність використання матеріальних ресурсів; неефективна побудова матеріального потоку; недостатня компетентність персоналу; неефективність комунікацій; недосконалість автоматизованих систем управління, невідповідність вимогам дійсності.

Вирішення проблем в управлінні матеріальними ресурсами у сьогоденні, як правило, здійснюється за допомогою двох розповсюджених підходів: традиційного та логістичного. Виявлені попередньо недоліки таких підходів з ціллю підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами дозволило зробити висновок щодо доцільності використання у цій сфері управління інтегрованого підходу, в основі якого покладена орієнтація на оптимізацію функцій і процесів, а також комплексне вимірювання ефективності й постійне удосконалення усіх етапів і процесів. Ключові переваги управління за інтегрованим підходом: 1) воно дозволяє суттєво підвищити рівень координації елементів матеріального ланцюга у просторі та часі; 2) більш ефективно реалізувати такі функції, як організація, планування та контролю; 3) здійснювати діагностику функцій та процесів, проводити математичне моделювання та розробляти сценарії розвитку подій. Інтеграцію варто розглядати як процес (реалізація заходів для об'єднання компонентів та функцій) та стан (наявність певного інтегрованого простору). Тому інтегроване управління має досліджуватись в статичному та динамічному аспектах, оскільки фактор часу набуває важливого значення. Перевага динамічності інтегрованого управління полягає в здатності вивчати запити кінцевого споживача та оперативно реагувати на них на підставі прогнозів. Формування підсистеми управління ресурсами на підприємстві у дипломній роботі пропонується здійснювати відповідно до алгоритму. Процес створення інтегрованої підсистеми управління матеріальними ресурсами включає в себе такі етапи: планування розроблення підсистеми; організація; мотивація працівників; поточне контролювання розроблення підсистеми; регулювання. Дослідження теоретичних та прикладних розробок з питань удосконалення підсистем управління дозволило визначити у якості методичної основи формування підсистеми управління матеріальними ресурсами реформування, яке полягає у зміні функцій і процесів, доведення їх до більш ефективного стану. Конкретними

інструментами реформування нами визначено функціонально-вартісний аналіз та методи удосконалення функцій та процесів, такі як: реінжиніринг та процес безперервного удосконалення.

У складних умовах сьогодення пріоритетним напрямом розвитку промислових підприємств є розробка дієвої, ефективної та гнучкої підсистеми управління, у тому числі й однієї з основних – підсистеми управління матеріальними ресурсами. У цьому сенсі реформування варто розглядати як процес еволюційного розвитку. Для підприємств гірничо-збагачувального комплексу актуальною є реформування, яке спрямована на управління розвитком, зважаючи на міцні ринкові позиції підприємства, значний техніко-технологічний та економічний потенціал. Метою здійснення змін, спрямованої на управління розвитком, є удосконалення функціональної та процесної структури підприємства. Реформування підсистеми управління матеріальними ресурсами здійснюється за відповідним алгоритмом. Основними результатами реформування за рахунок додавання гнучкості до управління матеріальними ресурсами мають стати: оптимізація витрат на матеріальні ресурси, зниження виробничої собівартості продукції, мінімізація ризиків, пов'язаних із впливом неконтрольованих чинників, своєчасне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечення ефективності інноваційної діяльності. Акцентуємо увагу на тому, що запропоновані напрями перебудови функцій та процесів спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Засновуючись на класифікації рівнів інтеграції (1 – інтеграція на рівні окремих функцій; 2 – інтеграція на рівні організаційно-функціональної діяльності, яка передбачає об'єднання підрозділів; 3 – інтеграція на рівні вищого керівництва), у дипломній роботі надана характеристика організаційного супроводу управління матеріальними ресурсами за інтегрованим підходом у двох напрямках: 1) як спосіб функціональної організації учасників процесу управління матеріальними ресурсами; 2) як спосіб упорядкування матеріальних ресурсів у просторі та часі. Підсистема управління матеріальними ресурсами за інтегрованим підходом складається з підсистеми інформаційного забезпечення, структурно-функціональної підсистеми та підсистеми саморозвитку. Кожна з ланок

підсистеми має свої завдання, критерії ефективності та методичний інструментарій функціонування та розвитку. Запропонована в управлінні матеріальними ресурсами промислового підприємства за інтегрованим підходом карта процесів, яка має вхід, вихід, спрямованість, свої межі та конкретну мету, може бути використана у пошуку слабких місць. Сутність процесів та їх архітектура є одним з найважливіших факторів і критеріїв системної досконалості. Ефективність побудови процесної структури напряду впливає на рівень витрат, швидкість процесів та якість результату. Дослідження функціональної структури ПрАТ «Полтавський ГЗК» виявило відсутність такого етапу в управлінні матеріальними ресурсами, як «Поточна перевірка ризиків», функція ризик-менеджменту відсутня, як наслідок – не враховується дія багатьох факторів під час довгострокового планування, що зумовлює високу варіацію споживання матеріальних ресурсів та низький рівень фактичного виконання планів. Застосований у дипломній роботі метод SIPOC-аналізу дозволив агреговано визначити проблемні на ПрАТ «Полтавський ГЗК» функції в управлінні матеріальними ресурсами, які були оцінені за допомогою спеціального інструменту. Крім того, дипломній роботі було здійснено апробацію функціонально-вартісного аналізу для підсистеми управління матеріальними ресурсами на базі ПрАТ «Полтавський ГЗК». Урахування ключових факторів зумовлене їх значним впливом на діяльність підсистеми управління матеріальними ресурсами. Як свідчать результати оцінювання, в зоні високого пріоритету знаходяться процеси: планування потреби в матеріальних ресурсах, прискорення оборотності активів, упровадження заходів щодо поліпшення. Ці процеси можна назвати «стратегічно-орієнтованим конкурентним набором бізнес-процесів». Саме на них мають бути зосереджені поліпшуючі заходи реінжинірингу, оскільки ці процеси найбільше впливають на стратегічні результати та найбільше залежать від зовнішніх чинників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь. 4-е изд. доп. и перераб. М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
2. Акулов М.В. Моделювання динаміки запасів підприємства в умовах не-стаціонарного зовнішнього середовища: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.11; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Дніпропетровськ: 2013. 20 с.
3. Балабанець А. В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми: монографія. ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. Д., 2010. 508 с.
4. Бажин И.И. Логистический менеджмент: учебное пособие. Х.: Консум, 2005. 440 с.
5. Беляев О. О., Бебело А. С. Політична економія: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 328 с.
6. Берсуцкий А.Я. Управление ресурсным потенциалом предприятия: модели и методы: монография; Донец. нац. ун-т. Донецк: Юго-Восток, 2010. 186 с.
7. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2001. 895 с.
8. Булгаков С.В., Корнаков А.Н. Основы интегрированного управления предприятием. URL: <http://vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/4081>
9. Ващишин А. М., Поліщук Н.В. Структуризація логістичного контролінгу. Торгівля, комерція, підприємництво: Зб. наук. пр. Львів. комерц. акад. Львів: Львів. комерц. акад. 2004. С .86-91.
10. Великий економічний словник. URL: https://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomic_sl_2006.pdf
11. Вовк В. М., Антонів В. Б., Камінська Н. І. Моделювання інноваційного розвитку потенціалу економіко-виробничих систем: монографія. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів: Край, 2014. 386 с.
12. Гаврилишин Б. Д., Мочерний С. В., Устенко О. А. Економічна

- енциклопедія. К.: Академія, 2000. 735 с.
13. Георгіаді Н.Г., Князь С.В. Інтегрованість системи управління машинобудівними підприємствами: складові елементи і взаємозв'язки між ними. Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів, 2008. № 611. С. 135-141.
 14. Городянська Л. Відтворення необоротних матеріальних ресурсів у вітчизняній обліково-аналітичній системі. Бухгалтерський облік і аудит. 2008. № 9. С. 4-8.
 15. Губенко В.К. Логистическая централизация материальных потоков: теория и методология логистических распределительных центров. Нац. акад. наук Украины, Ин-т экономики пром-ти. Донецк: Ин-т экономики пром-сти, 2007. 494 с.
 16. Гужва В. М. Моделювання мультиагентних систем для управління логістичними процесами на підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.03.02. Київ. нац. екон. ун-т. К.: 2002. 17 с.
 17. Дерев'янко Ю.М. Наукові підходи до визначення категорії «ресурс». URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum./Mre/2009_1/4.5.pdf
 18. Іванова В.В. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник/ В.В. Іванова. Суми: Університетська книга, 2011. 443 с.
 19. Іщенко М.І. Економічна взаємодія підприємств гірничо-збагачувального комплексу: Монографія / За наук. ред. проф. В.І. Прокопенка. Д.: «Видавничий дім «Андрій», 2007. 288 с.
 20. Иващенко Ю.Ю. Материальные ресурсы в контексте логистической системы управления предприятием. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр./Дніпропетр. нац. ун-т. С. 925-930.
 21. Иваниенко В.В. Управление эффективностью использования ресурсов производства. Х.: ХНЭУ, 2005. 367 с.
 22. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 1072 с.

- 23.Зборовська О.М. Економіко-математичне моделювання величини матеріальних потоків металургійного підприємства. URL: http://libr.dp.ua/region/Period/Econom/110412/akad_ogl_2011_2_15.pdf
- 24.Кіндрат Р. Я. Суть та класифікація виробничих ресурсів промислових підприємств. Український державний лісотехнічний університет (Львів). Науковий вісник: зб. наук.-техн. пр. С. 170-172
- 25.Клименко О.О. Управління діяльністю гірничо-збагачувальних комбінатів в умовах організаційно-структурної перебудови: монографія. Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ: НГУ, 2010. 123 с.
- 26.Коноплінська В.А., Філіна Г. І. Економічний тлумачно-термінологічний словник. К.: КНТ, 2007. 580 с.
- 27.Кальченко А.Г. Логістика: підруч. для вузів екон. Профілю. Київ. нац. екон. ун-т. К.: КНЕУ, 2003. 284 с.
- 28.Куш С. П., Смирнова М. М. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами. Научные доклады № 6(R). 2007. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ. URL: http://www.gsom.pu.ru/niim/publishing/papers/6_2007.
- 29.Комарницький І. Ф. Економічна теорія: підручник. Чернівці, 2006. 334 с. URL: http://buklib.net/component?option=com_jbook/task_view/Itemid,99999999/catid,58/id,45.
- 30.Кийко С. Г. Мультиагентная модель анализа процессов управления ресурсными потоками проектов предприятия. Системи озброєння і військова техніка. 2014. № 4. С. 143-146. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/soivt_2014_4_32.pdf.
- 31.Логистика: учебное пособие / под. ред. Б.А. Аникина. М.: Информ, 1997. 328 с.
- 32.Логутова Т. Г., Бессонова С. И., Анисимова О. Н. Формирование инвестиционных ресурсов промышленных предприятий Украины: монография. Мариуполь: ПГТУ, 2009.
- 33.Лысенко Ю.Г., Румянцев Н. В. Моделирование технологической гибкости

- производственно-экономических систем. Донец. нац. ун-т. Донецк: ДонНУ, 2007. 236 с.
34. Мельник І. Є. Агрегована методика реінжинірінгу на основні методу аналізу ієрархій. Актуальні проблеми гуманізації управління та регулювання економіки. С .179-185.
 35. Миротин Л.Б., Некрасов А.Г. Логистика интегрированных цепочек поставок: учеб. для вузов. Моск. автомоб.-дорож. ин-т (гос. техн. ун-т). Москва: Экзамен, 2003. 254 с.
 36. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устинко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: в 2 т. Т. / за ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2006. 568 с.
 37. Омельченко В., Омельченко А. Менеджмент матеріальних потоків підприємства. Вісник Тернопільської академії народного господарства. № 7/3. 2002. С. 149-152.
 38. Осовцев В. Определение материальной и финансовой проводимости логистической цепи. 2005. № 1. С. 28-30.
 39. Отенко И.П., Москаленко Н. А. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание. Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. 216 с.
 40. Плотников В.В. Эффект логистической интеграции. М.: Научная книга, 2002. 103 с.
 41. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія. Харків: НТМТ, 2012. 248 с.
 42. Производственный потенциал: проблемы обновления и развития: монография / А.И. Амоша, Н. И. Иванов, Л. Т. Хижняк и др. Нац. акад. наук Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк: ИЭП, 2002. 73 с.
 43. Политика мобилизации интегрального ресурса региона: монография в 2 кн./ Б.В.Буркинский, С.К.Харичков, В.Н.Степанов и др.; рук. авт.

- колектива: Б.В. Буркинський, С.К. Харичков; НАН України, Ін-т пробл. ринка і екон.-екол. дослід. Одеса: ИПРЭЭИ, 2002. Кн.1. 2002. 414 с.
44. Радченко К.М. Стан та тенденції розвитку гірничо-металургійного комплексу України. URL: http://bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n6/35_StT.pdf
 45. Развитие малого бизнеса на основе реорганизации крупных предприятий: методическое пособие. Москва. Чебоксары: Институт стратегического анализа и развития предпринимательства, 1997. – 72 с.
 46. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.
 47. Савченко Т.В., Ладанюк А.П., Ельперін І.В. Структура інтегрованої системи керування технологічним комплексом. Автоматизація виробничих процесів, 2000. № 1 (10). С. 20-24.
 48. Семененко А.И. Предпринимательская логистика: учебн. для вузов. СПб.: Политехника, 1997. 352 с.
 49. Степаненко Т.О. Методичні рекомендації з управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. Економіка та держава (Scientific Indexing Services, Google Scholar). 2015. № 10 С. 114-119
 50. Степаненко Т. О. Управління матеріальними ресурсами підприємства (за матеріалами гірничо-збагачувальних комбінатів України): дис. на здобуття наук. ступ. к.е.н. за спеціальність 08.00.04. ДВНЗ «ККНЕУ ім. В. Гетьмана». Київ, 2017.
 51. Степура О. С. Єремеева О. С., Паномарьова Т. Ю., Степура М. О. Політична економія: навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 408 с.
 52. Сухов С.В. Модель управления предприятием. URL: <http://mevriz.ru/articles/2002/6/1041.html>.
 53. Тарасова В. В. Ресурсоемність і ресурсовіддача в агровиробництві: теорія, методологія, статистичний аналіз: монографія. Житомир: ДАУ, 2007. 347 с.
 54. Тимошенко Л.М. Економіка і економія. К.: Вид-во політичної літератури України, 1982. 166 с.

- 55.Тридід О.М. Інформаційне забезпечення логістично - орієнтованої виробничої системи підприємства. Проблеми науки. 2005. №7. С. 36–43.
- 56.Федоренко В. Г., Діденко О. М., Ружинський М. М., Іткін О. Ф. Політична економія: підручник / за ред. В.Г. Федоренка. К.: Алерта, 2008. 487 с.
- 57.Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. 261 с.
- 58.Хазанова Л.Э. Логистика. Методы и модели управления материальными потоками: учеб. для вузов по экон. и техн. специальностям. М.: БЕК, 2003. 113 с.
- 59.Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2006. 287 с.
- 60.Хохлов М.П., Лола Ю.Ю. Логістично-реінжиніринговий підхід до управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 188 с.
- 61.Хобта В.М., Бондарева І.О., Селезньова Н.О. Розвиток системи управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. Донецьк: «Друкінфо». 2012. 143 с.
- 62.Череп А. В. Реструктуризація системи управління промислових підприємств: монографія. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя: КПУ, 2010. 395 с.
- 63.Эллиот Т., Герберт Д. Интегрированные бизнес-системы; перевод с англ. Т. Новиковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. 272 с.
- 64.Яремко І.І. Управління потенціалом соціально-виробничих систем економіки України: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів: 2012. 20 с.
- 65.<http://ukrstat.org/uk>
- 66.<http://smida.gov.ua>

ДОДАТКИ

Методи визначення потреби в матеріальних ресурсах

Метод	Метод розрахунку
1	2
Визначення потреби в матеріальних ресурсах для основного виробництва	
Нормування	<p>Нормування витрат є одним із шляхів раціонального використання ресурсів. Нормою запасу є така мінімальна кількість матеріальних ресурсів, яка повинна знаходитись на підприємстві для нормального виробничого процесу.</p> <p>Норма запасу в днях складається з трьох частин: поточного (NMP₁), страхового (NMP₂) та підготовчого запасу (NMP₃).</p> $NMP_{\text{дн}} = NMP_1 + NMP_2 + NMP_3$ <p>Поточний запас в днях визначаємо як половину інтервалу між поставаннями:</p> $NMP_1 = \frac{I}{2},$ <p>де I – інтервал між двома поставаннями (кількість днів),</p> $I = \frac{360}{n},$ <p>де n – кількість поставань у плановому періоді.</p>
	$NMP_2 = \frac{NMP_1}{2}$ <p>Норма запасу в натуральних та грошових одиницях визначається, як:</p> $NMP_{\text{нат}} = NMP_{\text{дн}} * DMP_i,$ <p>де DMP_i – добова потреба в матеріальних ресурсах</p> $NMP_{\text{грош.}} = NMP_{\text{нат}} * P,$ <p>де P – ціна ресурсів</p>
Метод прямого розрахунку	<p>Використання даного методу доцільне за наявності норм витрат на одиницю продукції.</p> <p>Потреба в матеріалах на виробничі потреби розраховується за формулою:</p> $DMP = NMP_i * DP_i,$ <p>де DMP – потреба в матеріалах на виробничі потреби, NMP_i – норма витрат матеріалу на одиницю продукції, DP_i – програма виробництва в плановому періоді.</p>
Метод за аналогією	<p>За умови відсутності норм витрат матеріалів на конкретний вид продукції вироби можуть прирівнюватись до аналогічних, для яких вже встановлені норми витрат. Для врахування особливостей аналізованої продукції вводяться поправкові коефіцієнти.</p> $P = NMP_{\text{ан}} * DP * K,$ <p>де NMP_{ан} – норма витрат матеріалу на одиницю аналогічної продукції, K – поправковий коефіцієнт, який враховує особливості використання матеріалу для виробництва даного продукту порівняно з аналогічним.</p>
Метод за типовим представником	<p>Подібний до методу за аналогією.</p> <p>Сутність даного методу полягає у виборі типового представника групи виробів, який найбільш точно відображає потребу в матеріалах. Використовується у разі великого різноманіття асортименту.</p> $P = NMP_{\text{тип}} * DP,$ <p>де NMP_{тип} – норма витрат матеріалу на одиницю типового представника групи продукції.</p>
Індексний метод	<p>Для використання цього методу необхідна інформація щодо обсягів використання ресурсів у попередніх періодах.</p>

Продовження Додатку А

	<p>Потреба в матеріалах на плановий період визначається як добуток фактичних витрат на їх питомих зниження у розрахунковому періоді та на індекс зміни обсягу виробництва.</p> $DMP_{пл} = DMP_{ф} * I_n * I_{вир},$ <p>де $DMP_{ф}$ – потреба в матеріальних ресурсах минулого періоду, I_n – індекс зниження норм витрат в плановому періоді, $I_{вир}$ – індекс зміни виробничої програми.</p>
Метод екстраполяції	<p>На основі даних про витрати минулого періоду будується крива залежності потреби від обсягу виробництва.</p> <p>Враховуються чинники, які впливають на потребу в матеріалах: обсяг та структура виробництва, терміни тощо.</p>
Метод оптимальної партії замовлень	<p>Мінімальний обсяг замовлення визначається як:</p> $P = \sqrt{\frac{2 * DMP_y * C}{SC}},$ <p>де P – розмір замовлення, од.; DMP_y – річна потреба одиниць запасу, од.; SC – поточні витрати на зберігання одиниці замовлення, грн.; C – витрати на виконання замовлення, грн.</p> <p>Визначення кількості замовлень:</p> $n = \frac{DMP_y}{P}$ <p>Визначення інтервалу постачань (250 – кількість робочих днів)</p> $t = \frac{250}{n}$
Моделювання динаміки матеріальних ресурсів	<p><i>Моделювання динаміки – розробка, апробація та використання комплексу економіко-математичних моделей, які встановлюють логічні взаємозв'язки між параметрами у різні часові моменти з урахуванням дії детермінованих та стохастичних факторів зовнішнього впливу.</i></p> <p>Функція виходу визначається як результат інтегрованої взаємодії динамічних вхідних $x(t)$, зовнішніх $v(t)$ та внутрішніх параметрів $h(t)$ підприємства. У загальному вигляді її можна представити наступним чином: $y(t) = F(x(t), v(t), h(t))$.</p>
Потреба в матеріалах для поповнення незавершеного виробництва	
Метод на основі середньодобових витрат	$DMP = DMP_i * T_{ц},$ <p>де DMP_i – середньодобові витрати матеріалу, $T_{ц}$ – тривалість операційного циклу.</p>
Метод на основі даних на початок та кінець періоду	$DMP = (DP_k - DP_n) * NMP$
	<p>де DP_k, DP_n – кількість виробів на кінець та початок планового періоду, NMP – норма витрат на виріб.</p>
Потреба в матеріалах на капітальне будівництво	
	<p>Визначається на основі даних про обсяги будівельно-монтажних робіт та показників проектно-кошторисної документації</p>
Потреба в матеріалах для проведення заходів за планом технічного розвитку й організації виробництва	
Метод прямого розрахунку	<p>Потреба в матеріалах на виробничі потреби розраховується на основі норм витрат матеріалу на проведення робіт з удосконалення технологій, автоматизації виробництва та обсягу робіт.</p>
Потреба в матеріалах для ремонтно-експлуатаційних робіт	
Метод прямого розрахунку	<p>Потреба в матеріалах на виробничі потреби розраховується на основі норм витрат матеріалу на одну ремонтну одиницю та планового обсягу ремонтних робіт.</p>