ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Західнодонбаський інститут

(назва навчального підрозділу)

кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА
(ПРОЕКТ)

Управління бізнес-процесами

(назва дисципліни)

на тему***: «Удосконалення управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання підприємства.***

Студента **Горбатько В.О.**

(прізвище та ініціали)

курсу **IV**

групи **ІН35-4-23 Б1М(4.6з)**

напряму підготовки (спеціальності)

Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Міщенко Л.О.**

к.е.н.. доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії _____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Павлоград
20 26 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1. Сутність та місце бізнес-процесів матеріально-технічного постачання в діяльності підприємства 8
1.2. Організація та управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання підприємства 12
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів матеріально-технічного постачання 17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 21
2.2. Аналіз організації основних бізнес-процесів матеріально-технічного постачання підприємства 27
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВ 33
ВИСНОВКИ 38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 42

ВСТУП

Забезпечення безперервності господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від узгодженості процесів придбання, переміщення, зберігання та використання матеріальних ресурсів. Сировина, матеріали, комплектуючі вироби, паливо, запасні частини, обладнання та інші матеріально-технічні ресурси формують ресурсну основу виробничої діяльності, а їх своєчасне надходження безпосередньо впливає на ритмічність виробництва, виконання замовлень, рівень витрат і кінцеві результати роботи підприємства.

Матеріально-технічне постачання за своїм змістом є комплексною сферою діяльності, яка поєднує планування потреби в ресурсах, організацію закупівель, вибір постачальників, формування замовлень, договірну роботу, транспортування, приймання, зберігання та передачу матеріальних ресурсів для подальшого використання. Зазначені операції взаємопов’язані та утворюють послідовний ланцюг створення внутрішньої цінності для підприємства. Саме тому матеріально-технічне постачання доцільно розглядати з позицій процесного підходу до управління.

Процесний підхід передбачає перенесення уваги з виконання окремих функцій структурними підрозділами на управління наскрізними бізнес-процесами та їх кінцевими результатами. У межах такого підходу матеріально-технічне постачання розглядається як система взаємопов’язаних операцій, що починається з визначення потреби підприємства в ресурсах і завершується їх передачею внутрішньому споживачу. Це дає можливість встановити послідовність виконання операцій, визначити відповідальних осіб, виявити дублювання функцій і непродуктивні витрати часу, оцінити результативність окремих етапів та сформувати напрями їх оптимізації.

Теоретичні та прикладні аспекти організації матеріально-технічного постачання, управління закупівельною діяльністю, матеріальними потоками та

запасами підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних науковців. Вагомий внесок у дослідження логістичного управління та логістики постачання зробили Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чорнописька, М. А. Окландер та інші дослідники. Питання трансформації систем матеріально-технічного постачання промислових підприємств, інтеграції та автоматизації процесів постачання розглядали М. А. Окландер і Н. С. Меджибовська. Водночас динамічність господарського середовища, розвиток цифрових технологій, необхідність оптимізації запасів зумовлюють потребу в подальшому дослідженні матеріально-технічного постачання саме з позицій процесного управління та пошуку напрямів удосконалення відповідних бізнес-процесів.

Метою курсової роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

— розкрити сутність та визначити місце бізнес-процесів матеріально-технічного постачання в діяльності підприємства і систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів матеріально-технічного постачання;

— надати організаційно-економічну характеристику об’єкта дослідження та проаналізувати організацію основних бізнес-процесів матеріально-технічного постачання;

— оцінити ефективність управління процесами постачання та визначити основні проблемні ділянки;

— обґрунтувати напрями оптимізації бізнес-процесів матеріально-технічного постачання.

Об’єктом дослідження є процес управління матеріально-технічним постачанням підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади організації, оцінювання й удосконалення управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань передбачається використання комплексу методів дослідження: аналізу та синтезу – для дослідження економічного змісту бізнес-процесів матеріально-технічного постачання; системного і процесного підходів – для визначення взаємозв'язків між окремими операціями та учасниками процесу; моделювання бізнес-процесів AS-IS/TO-BE – для виявлення проблем існуючого процесу та формування його перспективної моделі.

Інформаційну базу курсової роботи становлять нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління бізнес-процесами, логістики, закупівельної діяльності та матеріально-технічного постачання, навчальна і спеціальна література, статистична та аналітична інформація, а також дані, необхідні для проведення прикладного аналізу.

Структура курсової роботи визначається поставленою метою і логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та місце бізнес-процесів матеріально-технічного постачання в діяльності підприємства

Функціонування виробничого підприємства передбачає постійний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, які забезпечують перетворення ресурсів на готову продукцію. Однією з початкових ланок цього руху є матеріально-технічне постачання, від організації якого залежать безперервність виробництва, рівень завантаження обладнання, дотримання виробничих графіків, величина запасів та ефективність використання оборотних коштів. Тому матеріально-технічне постачання доцільно досліджувати не лише як окрему функцію підприємства, а як сукупність взаємопов’язаних бізнес-процесів.

У наданих матеріалах матеріально-технічне забезпечення охоплює визначення потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах, їх пошук і придбання, організацію доставки, зберігання та передачу внутрішнім споживачам. Наголошується, що постачання ресурсів повинно здійснюватися своєчасно, комплектно та з мінімальними витратами. Дипломна робота 2009 Такий підхід фактично характеризує матеріально-технічне постачання як наскрізний процес, що починається з виникнення потреби в ресурсах і завершується їх передачею для виробничого використання[12].

У загальному розумінні бізнес-процес являє собою логічно впорядковану сукупність взаємопов’язаних операцій, виконання яких забезпечує перетворення певних входів на результати, що мають цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. Кожний бізнес-процес має визначену мету, входи і

виходи, ресурсне забезпечення, виконавців, відповідальних осіб, інформаційні потоки та критерії оцінювання результативності.

Стосовно матеріально-технічного постачання входом процесу є насамперед потреба підприємства у відповідних матеріальних ресурсах, а його кінцевим результатом – забезпечення виробничих підрозділів необхідними ресурсами належної якості, у потрібній кількості та у визначений строк.

Отже, бізнес-процес матеріально-технічного постачання можна визначити як сукупність взаємопов'язаних управлінських, закупівельних, логістичних, складських та контрольних операцій, спрямованих на своєчасне забезпечення підприємства необхідними матеріально-технічними ресурсами з урахуванням вимог до їх кількості, якості та витрат на придбання й переміщення[11].

Основне призначення такого бізнес-процесу полягає у забезпеченні ресурсної відповідності між потребами виробництва та можливостями системи постачання. Недостатність ресурсів може спричинити простої обладнання і працівників, порушення виробничої програми та строків виконання замовлень. Водночас надмірне накопичення матеріалів призводить до збільшення запасів, відволікання оборотних коштів та зростання складських витрат.

Таким чином, матеріально-технічне постачання виконує одночасно ресурсну, економічну, логістичну, інформаційну та координаційну функції.

Основні складові бізнес-процесу матеріально-технічного постачання наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні складові бізнес-процесу матеріально-технічного постачання[15]

Складова	Характеристика
Мета процесу	своєчасне і економічно обґрунтоване забезпечення підприємства ресурсами
Вхід	потреба виробничих та інших підрозділів у ресурсах
Основні операції	планування, закупівля, доставка, приймання, зберігання, видача
Матеріальні ресурси	сировина, матеріали, комплектуючі, паливо, запасні частини, обладнання

Продовження табл.1.1

Інформаційні ресурси	заявки, норми витрат, плани, специфікації, договори, дані про запаси
Учасники	служба постачання, виробничі підрозділи, склад, фінансова служба, постачальники
Вихід	ресурси, передані внутрішньому споживачу
Результат	забезпечення безперервності виробничої діяльності
Критерії оцінювання	строки, витрати, якість, комплектність, рівень запасів, надійність постачання

Першою групою операцій матеріально-технічного постачання є планування. У вихідних матеріалах до нього віднесено вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування і визначення потреби в ресурсах, планування господарських зв'язків, оптимізацію виробничих запасів, встановлення лімітів відпуску матеріалів та оперативне планування постачання.

Планування забезпечує зв'язок між виробничою програмою та закупівельною діяльністю. Підприємство має встановити не лише які ресурси необхідні**,** а й у якій кількості, коли саме і для якого виробничого процесу

Важливе місце у системі матеріально-технічного постачання належить взаємодії з постачальниками. Підприємство повинно не лише знайти джерело отримання ресурсу, а й оцінити умови співпраці та обрати варіант, який найбільшою мірою відповідає його виробничим та економічним інтересам[15].

До критеріїв вибору постачальника у вихідному матеріалі віднесено надійність постачання, можливість вибору способу доставки, тривалість виконання замовлення, можливість надання кредиту та рівень сервісу.

Для процесного управління цей перелік доцільно використовувати як основу для формування системи оцінювання постачальників. При цьому рішення про вибір контрагента повинно враховувати не один параметр, наприклад мінімальну закупівельну ціну, а сукупність характеристик постачання.

Управління матеріально-технічним постачанням не завершується укладанням договору із постачальником. Необхідно забезпечити фізичне

переміщення ресурсів на підприємство, їх приймання, контроль кількості та якості, розміщення на складах і своєчасну передачу у виробництво.

У матеріально-технічному постачанні взаємопов'язані закупівельний та внутрішньологістичний процеси. Затримка при доставці впливає на стан запасів; помилки під час приймання можуть спричинити надходження ресурсів неналежної якості; нераціональне складське розміщення ускладнює їх подальшу передачу виробничим підрозділам[13].

Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання мають особливе місце в діяльності виробничого підприємства, оскільки забезпечують ресурсні передумови для виконання його основних процесів. У вихідному матеріалі матеріально-технічне постачання визначається як початкова ланка виробничого процесу. Від своєчасності надходження ресурсів у необхідних кількості, асортименті та якості залежать ритмічність випуску продукції та загальна ефективність діяльності підприємства.

Водночас процес постачання пов'язаний не лише з виробництвом. Він взаємодіє з фінансовою службою, бухгалтерією, складським господарством, технічними службами, службою контролю якості та іншими підрозділами.

Основні взаємозв'язки узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок матеріально-технічного постачання з іншими процесами підприємства

Процес підприємства	Характер взаємозв'язку
Виробниче планування	формування потреби в ресурсах
Закупівлі	придбання необхідних ресурсів
Фінансове управління	планування і здійснення розрахунків
Складська діяльність	приймання, зберігання та видача ресурсів
Управління якістю	контроль відповідності отриманих ресурсів
Виробництво	споживання матеріальних ресурсів
Управління запасами	підтримання необхідного рівня ресурсів
Облік	відображення руху матеріальних цінностей
Логістика	організація транспортування і внутрішнього переміщення

Звідси випливає, що ефективність матеріально-технічного постачання не можна оцінювати виключно за діяльністю відділу постачання. Результат формується на межі декількох функціональних зон. Саме тому процесний підхід має перевагу порівняно з вузькофункціональним: він дозволяє аналізувати весь шлях ресурсу та відповідної інформації – від виникнення потреби до фактичного використання у виробництві**.**

Таким чином, бізнес-процеси матеріально-технічного постачання займають ключове місце у системі забезпечення діяльності виробничого підприємства**,** оскільки створюють ресурсну основу для виконання виробничої програми. Їх зміст не обмежується безпосереднім придбанням матеріалів, а охоплює визначення потреби, планування, вибір постачальників, закупівлю, організацію доставки, приймання, зберігання, управління запасами та забезпечення внутрішніх споживачів.

1.2. Організація та управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання підприємства

Організація матеріально-технічного постачання є складовою системи управління підприємством, яка забезпечує практичну реалізацію його потреб у сировині, матеріалах, комплектуючих виробах, паливі, запасних частинах, обладнанні та інших ресурсах. Якщо на етапі планування визначаються потреба, номенклатура й строки отримання ресурсів, то організація постачання передбачає формування конкретного механізму їх закупівлі, доставки, приймання, зберігання та передачі у виробництво[8].

Процесний підхід розширює традиційне розуміння матеріально-технічного постачання. Об’єктом управління стає не лише діяльність відповідного структурного підрозділу, а весь наскрізний ланцюг операцій – від виникнення

потреби у ресурсах до їх фактичного використання внутрішнім споживачем. Це потребує координації роботи служби постачання з виробничими підрозділами, складським господарством, фінансовою службою, бухгалтерією, технічними підрозділами та іншими учасниками процесу.

Функції служби матеріально-технічного постачання об'єднані у три основні напрями: планування, організація, контроль і координація**.** Організаційна складова включає збір інформації про необхідні ресурси, аналіз джерел задоволення потреби, вибір найбільш прийнятних варіантів, укладання договорів із постачальниками, організацію завезення ресурсів, складського господарства та забезпечення виробничих підрозділів необхідними матеріалами.

Характер організації матеріально-технічного постачання залежить від масштабів підприємства, специфіки виробництва, номенклатури споживаних ресурсів, обсягів закупівель, територіального розміщення постачальників і характеру виробничих зв'язків.

У наданих матеріалах зазначається, що на невеликих підприємствах функції постачання можуть виконувати окремі працівники або групи у складі господарського відділу. На середніх і великих підприємствах, як правило, створюються спеціалізовані відділи матеріально-технічного постачання, структура яких може формуватися за функціональною або матеріальною ознакою[9].

За функціонального принципу працівники спеціалізуються на окремих операціях: плануванні, закупівлі, організації доставки, складському обліку, контролі запасів тощо. Перевагою такої побудови є професійна спеціалізація виконавців. Водночас збільшення кількості функціональних ланок може ускладнювати координацію наскрізного процесу.

За матеріальним принципом відповідні працівники або групи здійснюють комплекс операцій із постачання певної категорії ресурсів. Наприклад, один фахівець може відповідати за метал, інший – за комплектуючі, третій – за

паливно-мастильні матеріали. Такий підхід посилює персональну відповідальність за забезпечення конкретною групою ресурсів.

Також розглядається змішаний тип структури, за якого товарні групи спеціалізуються на постачанні конкретних видів ресурсів, а поряд із ними функціонують планові та диспетчерські підрозділи. Така структура характеризується як така, що сприяє підвищенню відповідальності працівників і покращенню матеріально-технічного забезпечення.

Організаційну структуру управління процесами постачання можна узагальнити у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Основні варіанти організації служби матеріально-технічного постачання[9]

Тип організації	Принцип побудови	Основна характеристика
Функціональний	за функціями постачання	спеціалізація на плануванні, закупівлях, доставці, зберіганні тощо
Матеріальний	за видами ресурсів	комплексна відповідальність за окрему групу матеріалів
Змішаний	поєднання двох підходів	товарна спеціалізація разом із функціональними підрозділами
Децентралізований	за виробничими підрозділами	частина функцій постачання передається окремим структурним одиницям

Для процесного управління принципове значення має не стільки формальний тип організаційної структури, скільки забезпечення безперервного проходження матеріального та інформаційного потоків між її елементами. Саме тому відповідальність необхідно встановлювати не лише за виконання окремої функції, а й за кінцевий результат процесу постачання.

Початковою управлінською стадією бізнес-процесу є визначення потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах. Якість відповідних розрахунків безпосередньо впливає на всі наступні операції.

На практиці інформаційною основою для формування потреби виступають виробнича програма, норми витрат ресурсів, залишки на складах, очікувані надходження та плановий рівень запасів[9].

Важливим є узгодження планування закупівель із реальним споживанням ресурсів. Якщо заявка формується без урахування наявних запасів, виникає ризик їх надлишкового накопичення. Якщо ж не враховуються строки поставки та можливі відхилення від графіка, підприємство може зіткнутися з дефіцитом матеріалів.

Тому управління процесом повинно забезпечувати постійний інформаційний зв'язок між виробництвом, складом і службою постачання.

Наступною важливою складовою є вибір постачальників. Саме на цьому етапі значною мірою визначаються майбутні параметри процесу – закупівельна ціна, якість ресурсів, строк доставки, розмір партії, умови оплати та надійність поставки.

З позиції процесного підходу вибір постачальника доцільно здійснювати за сукупністю критеріїв. Орієнтація виключно на найнижчу ціну може не забезпечити мінімальних загальних витрат, якщо постачальник порушує строки, поставляє ресурси неналежної якості або вимагає закупівлі надмірно великих партій.

Систему критеріїв можна представити у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Критерії управлінського оцінювання постачальників[7]

Група критеріїв	Характеристика
Цінові	ціна ресурсу, можливість знижок, умови оплати
Якісні	відповідність матеріалів установленим вимогам
Часові	строк виконання замовлення, дотримання графіка
Логістичні	умови транспортування, розмір партії, спосіб доставки
Надійність	стабільність поставок і виконання договірних умов
Сервісні	оперативність взаємодії, робота з претензіями
Фінансові	відстрочення платежу, умови розрахунків

Вибір постачальника повинен завершуватися не лише укладанням договору, а й подальшим контролем його роботи. Доцільно накопичувати інформацію про фактичне виконання замовлень та використовувати її під час прийняття наступних закупівельних рішень.

Укладання договору забезпечує юридичне та організаційне закріплення параметрів майбутньої поставки. У ньому визначаються предмет закупівлі, кількість, якість, ціна, строки, умови доставки та розрахунків, відповідальність сторін.

Управління поставкою після укладання договору передбачає контроль виконання замовлення, строків відвантаження, транспортування та фактичного надходження ресурсів[10].

Завершальною, але постійно діючою управлінською функцією є контроль. Його завдання полягає у порівнянні фактичних параметрів процесу із запланованими та своєчасному виявленні відхилень.

Для організації процесного контролю необхідно встановлювати ключові показники для окремих етапів постачання.

Таблиця 1.5

Основні параметри контролю бізнес-процесу матеріально-технічного постачання[7]

Етап процесу	Об’єкт контролю	Можливий показник
Планування	точність визначення потреби	відхилення фактичної потреби від планової
Формування заявки	швидкість погодження	тривалість погодження заявки
Вибір постачальника	якість закупівельного рішення	рейтинг постачальника
Закупівля	економічність	закупівельні витрати
Доставка	своєчасність	частка поставок у встановлений строк
Приймання	якість ресурсів	частка поставок без претензій
Складування	стан запасів	середній рівень та оборотність запасів

Продовження табл. 1.5

Видача у виробництво	забезпеченість	кількість випадків дефіциту
Процес загалом	результативність	тривалість циклу та сукупні витрати

Таким чином, контроль повинен охоплювати не тільки фінансові параметри закупівлі, але й часові, якісні та логістичні характеристики процесу.

Отже**,** організація та управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання являють собою комплексну систему планування, закупівлі,доставки, приймання, зберігання, розподілу та контролю матеріальних ресурсів**.**

Її ефективність залежить від організаційної побудови служби постачання, обґрунтованості визначення потреби, якості вибору постачальників, організації договірної роботи, раціональності запасів та узгодженості дій усіх структурних підрозділів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів матеріально-технічного постачання

Ефективне управління матеріально-технічним постачанням потребує не лише раціональної організації закупівель, доставки та зберігання ресурсів, а й систематичного оцінювання результатів функціонування відповідних бізнес-процесів. Таке оцінювання дає можливість визначити, наскільки своєчасно підприємство забезпечується необхідними матеріалами, чи відповідають фактичні витрати запланованим, наскільки надійно виконуються поставки та чи є економічно обґрунтованим рівень сформованих запасів[17].

Особливість оцінювання бізнес-процесів матеріально-технічного постачання полягає в тому, що їх результативність не може характеризуватися одним показником. Тому оцінювання має ґрунтуватися на комплексному підході**,**

що поєднує показники результативності, часу, витрат, якості, надійності постачання та ефективності управління запасами.

Основні напрями оцінювання узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні напрями оцінювання бізнес-процесів матеріально-технічного постачання[16]

Напрям оцінювання	Зміст	Приклади показників
Результативність	ступінь досягнення поставленої мети	рівень забезпеченості ресурсами, виконання плану постачання
Час	швидкість проходження процесу	тривалість закупівельного циклу, строк поставки
Витрати	економічність процесу	закупівельні, транспортні, складські витрати
Якість	відповідність ресурсів установленим вимогам	частка якісних поставок, кількість претензій
Надійність	стабільність виконання постачання	частка своєчасних поставок, кількість зривів
Запаси	раціональність формування і використання запасів	оборотність, тривалість одного обороту, рівень страхового запасу
Постачальники	результативність взаємодії з контрагентами	рейтинг постачальника, виконання договорів
Процесна організація	раціональність виконання операцій	кількість погоджень, повторних операцій, рівень автоматизації

Одним із базових критеріїв результативності матеріально-технічного постачання є рівень забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Відповідний аналіз має встановити, чи отримало підприємство матеріали у кількості, достатній для виконання виробничої програми.

Однак оцінювання лише загального обсягу є недостатнім. Підприємство може отримати заплановану кількість ресурсів за місяць, але несвоєчасність окремих поставок здатна спричинити перебої у виробничому процесі. Тому кількісне оцінювання необхідно доповнювати аналізом строків та ритмічності.

Таке представлення важливе з позиції оптимізації. Значна тривалість бізнес-процесу може бути пов'язана не з виконанням самих закупівельних операцій, а з очікуванням погодження заявки, затримкою прийняття рішення, передачею інформації або несвоєчасним виконанням замовлення[12]

Важливим критерієм є відповідність отриманих ресурсів установленим вимогам. Поставка матеріалів неналежної якості може спричинити додаткові витрати, повернення продукції постачальнику, повторні закупівлі, затримки виробництва та погіршення характеристик готової продукції.

Для оцінювання можна використовувати частку поставок без зауважень:

Додатковими показниками можуть бути кількість рекламацій постачальникам, частка забракованих матеріалів, витрати на повернення неякісних ресурсів та кількість випадків повторної закупівлі.

Таким чином, якість постачання має оцінюватися не лише за характеристиками самих матеріалів, а й за повнотою виконання вимог щодо номенклатури, асортименту та комплектності.

Економічність процесу матеріально-технічного постачання передбачає аналіз сукупності витрат, пов'язаних із забезпеченням підприємства ресурсами. Помилковим є оцінювання ефективності виключно за закупівельною ціною[7].

Такий підхід дозволяє порівнювати альтернативних постачальників не лише за ціною ресурсу. Наприклад, більш низька ціна може супроводжуватися значними транспортними витратами або необхідністю формувати великі запаси. У результаті сукупні витрати підприємства можуть виявитися вищими.

Управління запасами є одним із ключових напрямів оцінювання бізнес-процесів постачання. Запаси необхідні для забезпечення безперервності виробництва, однак їх надмірна величина негативно впливає на оборотність коштів.

Важливим методичним інструментом є диференційований аналіз матеріальних ресурсів. Застосування АВС-аналізу дозволяє сконцентрувати

управлінську увагу на ресурсах, які мають найбільше економічне значення. XYZ-аналіз доповнює цей підхід характеристикою передбачуваності споживання. У результаті комбінування двох методів підприємство може диференціювати підходи до закупівель і формування запасів залежно від вартості та стабільності потреби[14].

Для виявлення резервів удосконалення матеріально-технічного постачання доцільно використовувати моделювання AS-IS/TO-BE**.** Модель AS-IS відображає фактичний порядок виконання процесу. Вона дозволяє встановити учасників, операції, інформаційні потоки, точки прийняття рішень, тривалість виконання та можливі проблемні ділянки.

Типовими проблемними зонами можуть бути надмірна кількість погоджень заявки, повторне введення інформації, тривале очікування рішення, несвоєчасне передавання інформації про складські залишки, відсутність систематизованої оцінки постачальників, надлишкові запаси або дефіцит окремих ресурсів.

Модель TO-BE характеризує бажаний стан процесу після його оптимізації. Вона може передбачати скорочення зайвих операцій, паралельне виконання окремих процедур, автоматизацію оброблення інформації, інтеграцію закупівель зі складським обліком та встановлення автоматичних сигналів щодо необхідності поповнення запасів[14].

Таким чином, оцінювання ефективності бізнес-процесів матеріально-технічного постачання має здійснюватися на основі комплексного поєднання кількісних та якісних методів**.** Основними напрямами аналізу є забезпеченість підприємства ресурсами, виконання плану постачання, своєчасність і надійність поставок, якість отриманих матеріалів, сукупні витрати, ефективність управління запасами та результативність взаємодії з постачальниками.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Практичне дослідження управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання здійснюється на прикладі дільності підприємства «Павлоградхіммаш», діяльність якого пов'язана з машинобудівним виробництвом. Специфіка такого виробництва передбачає використання значної номенклатури сировини, матеріалів, металопрокату, труб, комплектуючих виробів та інших матеріально-технічних ресурсів, що обумовлює важливу роль процесів їх планування, закупівлі, доставки, зберігання та передачі у виробництво.

Підприємство має тривалу історію функціонування. Павлоградський завод хімічного машинобудування був заснований у 1878 році на базі чавуноливарного заводу та фабрики землеробських знарядь. У 1959 році його було перепрофільовано на виробництво обладнання для хімічної та нафтохімічної промисловості. Подальші реконструкції виробничих потужностей сприяли поглибленню спеціалізації та розширенню виробничих можливостей заводу.

Основною спеціалізацією підприємства є виготовлення обладнання, що може застосовуватися у хімічній, нафтохімічній, харчовій промисловості, машинобудівному та металургійному комплексах. Виробничі можливості дозволяють виготовляти як типове, так і нестандартне обладнання за індивідуальними проєктами та технічними замовленнями.

До основних видів продукції, представлених у матеріалах підприємства, належать пластинчасті та кожухотрубні теплообмінники, сталеві зварні ємнісні апарати, випарні апарати, деаератори, барабани-сепаратори, газосепаратори,

колонні апарати, секції апаратів повітряного охолодження, стандартні вузли та деталі, а також типове й нестандартне обладнання за індивідуальними проєктами.

Широка номенклатура продукції безпосередньо впливає на складність бізнес-процесів матеріально-технічного постачання. Виготовлення різних видів обладнання потребує забезпечення підприємства неоднорідними матеріальними ресурсами з різними характеристиками, умовами закупівлі, строками поставки та вимогами до якості. Основними видами сировини, відповідно до матеріалів підприємства, є сталевий прокат, труби, профілі з вуглецевої та нержавіючої сталі.

Для підприємства машинобудівного профілю процес матеріально-технічного постачання має стратегічне значення. Затримка надходження окремої комплектуючої деталі або необхідного виду металу здатна порушити послідовність виробничих операцій навіть за наявності інших ресурсів. Відповідно, управління постачанням має забезпечувати не тільки необхідний обсяг ресурсів, а й їх номенклатурну, якісну та часову відповідність потребам виробництва.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом та передбачає розподіл управлінських повноважень між керівниками основних напрямів діяльності. Згідно з наданою схемою структури управління, представленою на с. 4 вихідного документа, у системі управління виділено комерційний, виробничий, технічний, фінансово-економічний напрями та управління якістю. Управління матеріально-технічного постачання організаційно підпорядковане комерційному директору.

Особливо важливим є місце служби постачання в загальній структурі підприємства. Відділ матеріального постачання - одна з основних ланок системи маркетингу та логістики підприємства. Управління підрозділом здійснює його начальник, а до відповідної системи входять працівники, які забезпечують

закупівельні операції, управління центральним і периферійними складами та нормування матеріально-технічних ресурсів.

З позиції бізнес-процесного підходу це свідчить про те, що матеріально-технічне постачання має міжфункціональний характер**.** У його реалізації беруть участь не тільки працівники безпосередньо служби постачання. Формування потреби пов'язане з виробничими підрозділами; визначення характеристик матеріалів – із технічними службами; перевірка якості – з відповідними контрольними підрозділами; зберігання – зі складським господарством; розрахунки з постачальниками – з фінансовою службою та бухгалтерією.

Основним завданням управління матеріально-технічного постачання є забезпечення підприємства всіма ресурсами, необхідними для здійснення виробничої діяльності. До них належать сировина, матеріали, комплектуючі вироби, литво, поковки, паливо, запасні частини, спеціальний одяг, господарський інвентар та інші матеріальні ресурси. Інформаційною основою постачання виступають графіки виробництва і заявки структурних підрозділів.

Система постачання передбачає створення складських запасів. Якщо необхідний матеріал відсутній, формується запит до служби постачання, після чого оформлюється замовлення постачальнику. Водночас документальне супроводження поставки у вихідній системі було достатньо складним: для її оформлення використовувалося 15 форм документів.

Остання обставина є важливою саме для процесного аналізу. Значна кількість документів потенційно збільшує кількість операцій, точок погодження та тривалість проходження інформації. Тому доцільно оцінити можливості спрощення й цифровізації документообігу як одного з напрямів удосконалення бізнес-процесів постачання.

Важливим елементом організації постачання є оцінювання контрагентів. Вихідні матеріали передбачають закупівлю ресурсів у постачальників, здатних виконати встановлені підприємством вимоги, зокрема щодо технічних

характеристик та якості продукції. До основних критеріїв віднесено здатність поставити необхідну продукцію, наявність документації щодо її якості, законність діяльності, дотримання необхідних строків та прийнятність ціни. Для перевірки можуть використовуватися результати попередніх поставок, інформація інших споживачів та контроль зразків продукції.

Таким чином, у системі постачання простежується механізм попереднього відбору постачальників. Для подальшого вдосконалення бізнес-процесу він може бути трансформований у формалізовану систему рейтингового оцінювання за групами критеріїв: ціна – якість – своєчасність – надійність – умови розрахунків – сервіс**.**

Формування закупівель починається з визначення потреби в матеріальних ресурсах. Вихідною інформацією для цього виступають виробничі графіки, заявки на матеріали і комплектуючі, потреби ремонтних робіт, норми витрат та інші внутрішні документи. За результатами розрахунків формується дефіцитна відомість потреби в матеріалах, яка є підставою для здійснення закупівель.

Отже, існуюча організація матеріально-технічного постачання має виражений зв'язок із виробничим плануванням. Для процесного управління це має принципове значення, оскільки обґрунтованість закупівель залежить від своєчасності передачі інформації про виробничу програму, норми витрачання ресурсів та фактичні складські залишки.

Для загальної оцінки економічного стану підприємства розглянемо основні техніко-економічні показники за 2023-2025 рр (табл.2.)

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2023–2025 рр.

Показник	Од. вим.	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Вартість реалізованої продукції	тис. грн	32622	29567	47610	+18043

Продовження табл.2.1

Вартість товарної продукції	тис. грн	23630,2	24548,3	36945,19	+12396,89
Середньооблікова чисельність	осіб	670	640	590	–50
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	12639	17189	31635	+14446
Середньомісячна заробітна плата	грн/особу	15050,72	16800,25	19040,24	+2239,99
Основні фонди	тис. грн	44088	44080	44817	+737
Фондовіддача	грн/грн	2,39	2,29	3,77	+1,48
Витрати на 1 грн товарної продукції	грн	0,69	0,61	0,66	+0,05
Прибуток	тис. грн	99803	11388	15975	+4587

Аналіз показників демонструє неоднозначну, але загалом позитивну динаміку масштабів діяльності. У 2024 р. вартість реалізованої продукції становила 29 567 тис. грн, тоді як у 2025 р. вона збільшилася до 47 610 тис. грн, тобто на 18 043 тис. грн, або на 61,0 %**.** Вартість товарної продукції за аналогічний період зросла з 24 548,3 до 36 945,19 тис. грн, або приблизно на 50,5 %.

Позитивним є також збільшення прибутку. У 2024 р. його величина становила 11 388 тис. грн, а у 2025 р. – 15 975 тис. грн. Абсолютний приріст дорівнює 4 587 тис. грн, або близько 40,3 %**.** Одночасно фондовіддача збільшилася з 2,29 до 3,77 грн/грн, що свідчить про підвищення інтенсивності використання основних виробничих фондів.

Водночас збільшення обсягів діяльності супроводжується зростанням собівартості. За використаними вихідними значеннями вона підвищилася з 17 189 тис. грн у 2024 р. до 31 635 тис. грн у 2025 р. Витрати на одну гривню товарної продукції також зросли з 0,61 до 0,66 грн. Це вказує на необхідність пошуку внутрішніх резервів зниження витрат, одним із яких може виступати

вдосконалення закупівельної діяльності, оптимізація запасів і скорочення логістичних витрат.

Окремої уваги заслуговує зміна чисельності персоналу. За розрахунковий період вона зменшилася з 670 осіб у 2023 р. до 590 осіб у 2025 р. Водночас обсяги товарної та реалізованої продукції збільшилися, що свідчить про підвищення результативності використання трудового потенціалу. Така тенденція характеризується зростанням продуктивності праці на фоні скорочення чисельності працівників.

Особливо важливим є те, що збільшення обсягів виробництва закономірно підвищує вимоги до матеріально-технічного постачання. Зростання виробничої програми потребує більш точного прогнозування матеріальної потреби, своєчасного розміщення замовлень, підтримання економічно обґрунтованого рівня запасів і підвищення надійності постачальників. Отже, економічні результати підприємства та ефективність його бізнес-процесів постачання є взаємопов'язаними.

Проведена організаційно-економічна характеристика дає підстави зробити висновок, що досліджуване підприємство має складну виробничу структуру, широку номенклатуру продукції та значну потребу в різноманітних матеріально-технічних ресурсах**.** Матеріально-технічне постачання організаційно інтегроване в комерційний блок підприємства та взаємодіє з виробничими, технічними, складськими, фінансовими й контрольними підрозділами.

Водночас аналіз організації процесу вказує на низку аспектів, які потребують більш детального дослідження: складність документального супроводження закупівель, залежність закупівельних рішень від своєчасності формування внутрішніх заявок, необхідність систематичного оцінювання постачальників, узгодження складських запасів із виробничою потребою та підвищення оперативності інформаційного обміну. Тому наступним етапом дослідження має стати детальний аналіз організації основних бізнес-процесів

матеріально-технічного постачання підприємства**,** визначення їх послідовності, учасників та проблемних ділянок.

2.2. Аналіз організації основних бізнес-процесів матеріально-технічного постачання підприємства

Матеріально-технічне постачання на підприємстві ПрАТ «Завод «Павлоградхіммаш» являє собою комплекс взаємопов'язаних операцій, результатом яких є забезпечення виробничих та допоміжних підрозділів необхідними ресурсами. З огляду на машинобудівну спеціалізацію підприємства особливого значення набуває своєчасне надходження металопрокату, труб, профілів із вуглецевої та нержавіючої сталі, комплектуючих виробів, литва, поковок, запасних частин та інших ресурсів. Саме ці матеріальні потоки формують ресурсну основу виробничих процесів підприємства.

На відміну від функціонального підходу, за якого аналізується переважно діяльність окремої служби постачання, процесний підхід передбачає дослідження всього шляху матеріального ресурсу – від визначення потреби до його надходження та передачі внутрішньому споживачу. Тому для оцінювання існуючої організації постачання доцільно сформувати модель бізнес-процесу AS-IS**,** тобто відобразити його фактичний стан.

Управління матеріально-технічним постачанням здійснюється спеціалізованим підрозділом, який входить до комерційного блоку підприємства. Керівництво ним здійснює начальник, якому підпорядковані працівники, відповідальні за постачання, центральний і периферійні склади та нормування матеріально-технічних ресурсів. Основним завданням підрозділу є забезпечення виробничої діяльності необхідними видами ресурсів відповідно до графіків виробництва та заявок структурних підрозділів.

Отже, бізнес-процес матеріально-технічного постачання має міжфункціональний характер. У ньому поєднуються планування виробничої потреби, нормування ресурсів, закупівельна діяльність, взаємодія з постачальниками, складські операції та внутрішнє забезпечення виробничих підрозділів.

Доцільно більш детально проаналізувати кожний із зазначених етапів.

Початковим етапом бізнес-процесу є визначення потреби. За матеріалами підприємства інформаційною основою для цього виступають графіки виробництва, службові записки, заявки на комплектуючі та матеріали для ремонтно-відновних робіт, комплексний план, а також норми витрат основних і допоміжних матеріалів.

На основі отриманої документації здійснюються відповідні розрахунки та формується дефіцитна відомість потреби в матеріалах**,** яка безпосередньо виступає підставою для здійснення закупівель.

Позитивною рисою такої організації є зв’язок матеріально-технічного постачання з виробничим плануванням. Закупівля повинна формуватися не довільно, а відповідно до виробничої потреби.

Водночас із позиції процесного управління існуючий порядок характеризується значною кількістю інформаційних джерел. Використовуються виробничі графіки, службові записки, заявки, норми витрат та інші документи. За відсутності єдиного інформаційного середовища це потенційно ускладнює оперативне узгодження даних та збільшує тривалість початкової стадії процесу. Такий висновок є аналітичним і випливає зі структури документообігу; сам наданий матеріал не містить фактичного вимірювання часу погодження заявок.

Наступний етап пов’язаний із перевіркою можливості задоволення потреби за рахунок наявних запасів. Система постачання підприємства побудована із використанням складів для зберігання матеріально-технічних ресурсів. Якщо

необхідного ресурсу на складі немає, внутрішній споживач передає запит до служби постачання, після чого оформлюється замовлення постачальнику.

Такий механізм є логічним з погляду недопущення необґрунтованої закупівлі ресурсів, які вже перебувають у запасах. Однак ефективність відповідного етапу значною мірою залежить від оперативності отримання інформації про фактичні залишки.

З позицій процесного управління бажаною є ситуація, коли дані про потребу і складські залишки порівнюються в єдиній інформаційній системі.

Це створює можливість уникнути як необґрунтованого накопичення матеріалів, так і виникнення їх дефіциту.

Одним із найбільш відповідальних етапів досліджуваного бізнес-процесу є вибір постачальників. Це пояснюється прямим впливом якості придбаних матеріалів та комплектуючих на характеристики готової машинобудівної продукції.

Закупівля повинна здійснюватися у постачальників, які підтвердили спроможність виконувати вимоги підприємства. До потенційних контрагентів висуваються вимоги щодо можливості постачати продукцію відповідно до встановлених характеристик, надавати документи про її якість, здійснювати поставки у необхідні строки та забезпечувати прийнятний рівень ціни.

Для підтвердження надійності контрагента можуть враховуватися статистика попередніх поставок аналогічної продукції, відгуки інших споживачів, а також результати контролю та випробування зразків. Конкретні вимоги та методи оцінювання визначаються залежно від специфікації готових виробів і вимог до якості та закріплюються у договірній документації.

Отже, існуючий процес вибору постачальника можна представити таким чином:

— визначення предмета закупівлі

— формування вимог

— пошук/визначення постачальника

— перевірка відповідності вимогам

— оцінювання можливостей

— погодження умов

— закупівля.

Сильною стороною існуючої системи є наявність процедури оцінювання та схвалення постачальників. При цьому для подальшого розвитку процесного управління доцільно перейти від переважно кваліфікаційного оцінювання до систематичного рейтингу постачальників, який дозволив би порівнювати контрагентів за єдиною системою показників.

Для цього доцільно оцінювати щонайменше п’ять параметрів: закупівельну ціну, якість ресурсів, своєчасність поставок, виконання договірних умов та рівень сервісу. Таке оцінювання може проводитися після кожного значущого замовлення або за результатами певного звітного періоду.

Окремою характеристикою організації матеріально-технічного постачання є документообіг. При оформленні поставки використовуються 15 форм документів**.**

З одного боку, документальне оформлення є необхідною умовою контролю закупівель, підтвердження характеристик матеріалів, обліку їх надходження та здійснення розрахунків. З іншого боку, значна кількість документів створює потенційний резерв для оптимізації процесу.

Для оцінювання документообігу з позицій бізнес-процесного підходу доцільно встановити, які документи створюють цінність для процесу, які необхідні для контролю та обліку, а які операції можуть дублювати одна одну. При цьому без додаткових внутрішніх даних не можна стверджувати, що всі 15 форм є зайвими. Проте сама кількість форм обґрунтовує необхідність подальшого аналізу можливостей їх уніфікації та цифровізації.

Після вибору постачальника та оформлення замовлення розпочинається логістична частина бізнес-процесу. Її результатом має бути надходження необхідного матеріального ресурсу на підприємство у погодженій кількості, встановленої якості та у визначений строк.

Для машинобудівного підприємства своєчасність є особливо важливою, оскільки окремі матеріали та комплектуючі можуть бути технологічно взаємозалежними. Відсутність одного критичного ресурсу здатна перешкодити використанню інших уже закуплених матеріалів та затримати виконання виробничого замовлення.

Важливою складовою матеріально-технічного постачання є складське забезпечення. Зі структури підприємства видно, що в системі матеріально-технічного постачання функціонують центральний та спеціалізовані склади, а відповідні складські підрозділи організаційно пов’язані зі службою постачання.

Склад у цій системі виконує дві функції. Перша – фізичне зберігання ресурсів до моменту їх використання. Друга – інформаційна, оскільки дані про залишки мають бути основою для прийняття рішення щодо необхідності наступної закупівлі.

Саме на стику складського обліку та закупівель виникає можливість суттєвого вдосконалення бізнес-процесу. Інтеграція інформації про фактичні залишки, планове споживання та вже розміщені замовлення дозволяє перейти від реактивної моделі «матеріал відсутній – формується запит» до попереджувальної моделі управління запасами.

На підставі проведеного аналізу основні процеси та їх результати доцільно систематизувати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика основних бізнес-процесів матеріально-технічного постачання підприємства

Бізнес-процес	Основний зміст	Вхід	Результат
Планування потреби	визначення необхідних видів та обсягів ресурсів	виробнича програма, заявки, норми	розрахована потреба
Визначення дефіциту	зіставлення потреби із забезпеченістю	потреба, інформація про ресурси	дефіцитна відомість
Організація закупівлі	формування умов придбання ресурсів	дефіцитна відомість	закупівельне замовлення
Вибір постачальника	перевірка відповідності встановленим вимогам	вимоги до ресурсу	схвалений постачальник
Оформлення закупівлі	документальне забезпечення операції	замовлення та погоджені умови	оформлена поставка
Поставка	фізичне переміщення ресурсів	замовлення	матеріали, доставлені на підприємство
Приймання і складування	перевірка та розміщення ресурсів	отримані матеріали	сформований складський запас
Внутрішнє забезпечення	передача ресурсів споживачам	заявки підрозділів	матеріали, передані у виробництво
Контроль запасів	відстеження залишків	дані складського обліку	інформація для наступного циклу закупівель

Отже, аналіз організації основних бізнес-процесів матеріально-технічного постачання підприємства засвідчує наявність сформованого послідовного механізму, що охоплює визначення потреби, формування закупівлі, оцінювання постачальників, оформлення замовлення, поставку, складування та забезпечення внутрішніх споживачів**.** Функціонування системи підтримується спеціалізованою службою постачання та складською інфраструктурою, а закупівлі пов’язані з виробничими графіками і нормативною потребою.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ

Проведений аналіз показав, що система матеріально-технічного постачання досліджуваного підприємства охоплює послідовний комплекс взаємопов’язаних операцій: визначення потреби в ресурсах, формування заявок, розрахунок дефіциту, організацію закупівлі, оцінювання та вибір постачальників, оформлення замовлень, поставку, приймання, складування та передачу матеріалів внутрішнім споживачам. Водночас процесний аналіз дозволив визначити потенційні резерви вдосконалення, пов’язані з організацією інформаційного обміну, значним обсягом документообігу, необхідністю більш системного оцінювання постачальників та посилення взаємозв’язку між плануванням потреби, закупівлями і контролем запасів.

Основною метою вдосконалення управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання має бути забезпечення підприємства необхідними ресурсами відповідної якості та кількості у встановлений строк за економічно обґрунтованого рівня сукупних витрат. Досягнення цієї мети потребує одночасного вдосконалення планування, закупівельної діяльності, управління постачальниками, запасами, документообігом та системою контролю.

Основні напрями запропонованих змін систематизовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення бізнес-процесів матеріально-технічного постачання

Проблемна ділянка	Запропонований захід	Очікуваний результат
Розрізнені інформаційні потоки	інтеграція даних про потребу, закупівлі та складські залишки	підвищення оперативності прийняття рішень

Продовження табл.3.1

Значний документообіг	електронізація заявок, погоджень і замовлень	скорочення кількості ручних операцій
Реактивне формування частини закупівель	автоматизований контроль рівня запасів	попередження дефіциту ресурсів
Недостатня формалізація порівняння постачальників	впровадження рейтингової системи	підвищення обґрунтованості вибору контрагентів
Однакові підходи до різних видів запасів	ABC/XYZ-класифікація	диференціація політики управління запасами
Відсутність наскрізних процесних показників	система KPI	посилення контролю результативності
Недостатня інтеграція учасників процесу	визначення власника процесу та відповідальності	скорочення організаційних затримок

Першочерговим напрямом має стати вдосконалення планування потреби у матеріально-технічних ресурсах. Існуючий процес базується на виробничих графіках, заявках структурних підрозділів та нормах витрачання матеріалів, а результатом розрахунків є формування дефіцитної відомості. Така система створює необхідну основу для планування закупівель, однак може бути вдосконалена шляхом об’єднання інформації про виробничу потребу, фактичні складські залишки та вже замовлені ресурси.

Використання такого підходу дозволить знизити ризик дублювання закупівель і водночас своєчасно виявляти майбутній дефіцит ресурсів.

Другим напрямом є цифровізація документообігу та процедур погодження закупівель. У матеріалах підприємства зазначено використання 15 форм документів під час оформлення поставки. 2.1(3) Не всі вони можуть бути скасовані, оскільки частина документів необхідна для обліку, контролю якості та підтвердження виконання договірних умов. Тому доцільним є не механічне скорочення їх кількості, а проведення функціонального аналізу документообігу.

Необхідно визначити, які документи є обов'язковими, які містять дублюючі відомості, а які можуть бути переведені в електронну форму. Перспективна схема повинна передбачати створення єдиної електронної заявки, яка проходить визначений маршрут погодження та після затвердження стає інформаційною основою для формування закупівельного замовлення.

Важливим напрямом удосконалення є перехід від реактивного до попереджувального управління запасами. В існуючій системі за відсутності необхідного матеріалу на складі формується запит до служби постачання, яка оформлює відповідне замовлення. Така схема є працездатною, проте для критично важливих ресурсів виникнення факту відсутності матеріалу вже може створювати загрозу виробничому процесу.

Разом із тим однаковий порядок управління для всієї номенклатури ресурсів є економічно недоцільним. Для диференціації політики запасів пропонується використовувати ABC/XYZ-аналіз. За результатами ABC-аналізу ресурси розподіляються відповідно до їх вартісної значущості, а XYZ-аналіз характеризує стабільність і прогнозованість споживання.

Наступним напрямом є вдосконалення системи вибору та оцінювання постачальників. Аналіз показав, що на підприємстві вже передбачено оцінювання можливостей постачальників. До них висуваються вимоги щодо якості, документації, своєчасності поставок та прийнятності ціни, а для оцінювання можуть використовуватися результати попередніх поставок, відгуки інших споживачів та результати контролю продукції.

Отже, вдосконалення має полягати не у створенні системи оцінювання «з нуля», а в її формалізації та кількісному розвитку. Для цього пропонується сформувати електронну картку кожного основного постачальника та визначати його рейтинг.

Ще одним напрямом є впровадження системи KPI матеріально-технічного постачання. У другому розділі було встановлено, що наявні матеріали не містять

цілісної системи наскрізних показників, яка характеризувала б результативність процесу від моменту виникнення потреби до передачі ресурсу внутрішньому споживачу.

Для управлінського контролю пропонується використовувати такі KPI:

— тривалість циклу закупівлі;
— частка поставок, виконаних у встановлений строк;
— частка поставок без претензій щодо якості;
— частка термінових закупівель;
— рівень забезпеченості виробництва матеріалами;
— середня тривалість зберігання запасів;
— відхилення фактичної закупівельної ціни від планової;
— рейтинг основних постачальників.

Для кожного показника необхідно встановити планове значення, періодичність розрахунку, джерело інформації та відповідального працівника. Доцільним є формування KPI-панелі матеріально-технічного постачання, яка дозволятиме керівництву оперативно бачити відхилення та концентрувати увагу на проблемних ділянках(табл.3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані результати вдосконалення бізнес-процесів матеріально-технічного постачання

Показник	Очікуваний напрям зміни
Тривалість закупівельного циклу	скорочення
Кількість ручних операцій	скорочення
Частка своєчасних поставок	збільшення
Частка термінових закупівель	зменшення
Частка поставок без претензій	збільшення
Надлишкові запаси	скорочення
Оборотність матеріальних запасів	підвищення
Випадки дефіциту критичних ресурсів	скорочення
Прозорість закупівельного процесу	підвищення
Обґрунтованість вибору постачальників	підвищення
Оперативність управлінських рішень	підвищення

Отже, вдосконалення управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання доцільно здійснювати комплексно, а не шляхом локальної зміни окремої закупівельної операції. Основними напрямами визначено інтеграцію планування потреби із даними про запаси, цифровізацію заявок і документообігу, застосування механізму точки повторного замовлення, використання ABC/XYZ-аналізу, формування рейтингової системи постачальників, упровадження процесних KPI та визначення відповідальності за наскрізний процес.

Реалізація таких заходів має сприяти підвищенню надійності матеріального забезпечення виробництва, скороченню тривалості закупівельних процедур, раціоналізації запасів, підвищенню прозорості управлінських рішень та зниженню сукупних витрат на матеріально-технічне постачання.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання підприємства, а також обґрунтовано напрями його вдосконалення. Проведене дослідження дозволило встановити, що матеріально-технічне постачання є важливою складовою діяльності підприємства, від результативності якої значною мірою залежать безперервність виробничого процесу, раціональність використання ресурсів, рівень виробничих витрат та здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.

У результаті опрацювання теоретичних положень визначено, що матеріально-технічне постачання доцільно розглядати не лише як сукупність закупівельних операцій, а як наскрізний бізнес-процес, який охоплює визначення потреби у матеріальних ресурсах, формування заявок, планування закупівель, пошук та оцінювання постачальників, оформлення замовлень, організацію поставки, приймання і складування ресурсів, їх передачу внутрішнім споживачам та контроль запасів. Такий підхід дозволяє зосередити увагу не на діяльності окремих функціональних підрозділів, а на кінцевому результаті всього процесу – своєчасному та економічно обґрунтованому забезпеченні виробничої діяльності необхідними ресурсами.

Встановлено, що бізнес-процеси матеріально-технічного постачання мають міжфункціональний характер. Їх реалізація потребує узгодженої взаємодії служби постачання, виробничих підрозділів, складського господарства, технічних служб, підрозділів контролю якості, фінансової служби та інших учасників. Відсутність належної координації між ними може призводити до затримок інформації, несвоєчасного формування замовлень, виникнення дефіциту окремих ресурсів або, навпаки, створення надлишкових запасів.

Дослідження теоретичних засад управління матеріально-технічним постачанням дозволило визначити основні етапи відповідного бізнес-процесу та встановити, що його результативність залежить від якості планування потреби, обґрунтованості вибору постачальників, організації закупівельної діяльності, своєчасності поставок, стану складського господарства та ефективності управління матеріальними запасами. Особливе значення має інформаційне забезпечення процесу, оскільки управлінські рішення щодо закупівель повинні базуватися на актуальній інформації про виробничу потребу, норми витрачання ресурсів, складські залишки та очікувані надходження.

У роботі здійснено організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства. Встановлено, що специфіка його виробничої діяльності обумовлює потребу у широкій номенклатурі матеріалів, сировини та комплектуючих. Відповідно, матеріально-технічне постачання відіграє важливу роль у забезпеченні ритмічності виробничої діяльності та потребує постійного узгодження із виробничими планами.

Дослідження організаційної структури показало, що управління матеріально-технічним постачанням здійснюється спеціалізованим підрозділом, який взаємодіє з виробничими, складськими, технічними, фінансовими та іншими службами підприємства. До його основних завдань належать визначення потреби в ресурсах, організація їх придбання, взаємодія з постачальниками та забезпечення своєчасного надходження необхідних матеріалів. Організація постачання тісно пов’язана зі складською системою підприємства, яка забезпечує приймання, зберігання та подальшу передачу ресурсів внутрішнім споживачам.

Позитивною характеристикою існуючої системи є зв’язок процесу закупівель із виробничим плануванням. Потреба в матеріальних ресурсах визначається з урахуванням виробничих графіків, заявок структурних підрозділів та нормативів витрачання ресурсів, після чого формується відповідна інформація

для здійснення закупівель. Такий підхід створює необхідну основу для узгодження матеріального забезпечення з виробничою програмою підприємства.

Важливою складовою досліджуваного процесу є організація роботи з постачальниками. На підприємстві передбачено оцінювання потенційних контрагентів з урахуванням їх здатності забезпечувати необхідну якість ресурсів, дотримуватися строків поставки, надавати необхідну документацію та пропонувати прийнятні умови співпраці. При оцінюванні також можуть враховуватися результати попередніх поставок та контролю продукції. Це формує основу для подальшого розвитку системи управління взаємовідносинами з постачальниками.

Водночас процесний аналіз дозволив визначити напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується інформаційної взаємодії між учасниками процесу, документообігу, планування запасів та контролю результативності постачання. Значна кількість операцій і документів підвищує складність координації процесу, а відсутність інтегрованого інформаційного середовища може ускладнювати оперативне зіставлення виробничої потреби з фактичними складськими залишками та очікуваними поставками.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано комплекс напрямів удосконалення управління бізнес-процесами матеріально-технічного постачання. Одним із пріоритетних визначено інтеграцію процесів планування виробничої потреби, контролю складських залишків та формування закупівель. Запропоновано визначати чисту потребу в закупівлі з урахуванням загальної потреби, наявних запасів та очікуваних надходжень. Це дозволить підвищити обґрунтованість закупівельних рішень та створити передумови для попередження як дефіциту, так і надлишкового накопичення матеріальних ресурсів.

Проведене дослідження підтверджує, що підвищення ефективності матеріально-технічного постачання потребує переходу від управління окремими

закупівельними та складськими операціями до комплексного управління наскрізним бізнес-процесом. Поєднання процесного підходу, цифровізації, оптимізації запасів, системного оцінювання постачальників та контролю за допомогою KPI створює організаційні передумови для підвищення оперативності та прозорості постачання, раціонального використання матеріальних ресурсів, зміцнення надійності взаємодії з постачальниками та забезпечення безперервності виробничої діяльності підприємства.

СПЕИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами та доповненнями). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15

2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами та доповненнями). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

4. . Вараксіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство. 2021*. Випуск № 24.

5. Гарник М. Теоретичні аспекти використання матеріальних ресурсів промислових підприємств. *Наука й економіка.* 2021. № 1(21). С. 121–123.

6. Заяц О. В. Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання як об’єкт контролінгу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 15.

7. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 284 с.

8. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2021. № 30.

9. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чорнописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 340 с.

10. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2019. 263 с.

11. Крикавський Є. В., Костюк О. С., Пастухова О. В. Логістичне управління запасами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. № 494. С. 316–324

12. Крикавський Є. В., Васильців Н. М., Фалович В. А. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 252 с. Видавництво Львівської політехніки

13. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підручник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2021. 448 с.

14. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 804 с.

15. Лега О. В., Сіренко І. О., Тараненко Я. І. Управління процесами постачання матеріально-технічних ресурсів: теоретичні засади та практичні підходи. *Економічний простір.* 2024. № 196. С. 40-49.

16. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 346 с.

17. Окландер М. А., Меджибовська Н. С. Трансформація системи поставок промислових підприємств. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 20–29. Окландер

18. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2023. 244 с.

19. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2022. 220 с.

20. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 292 с.

21. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2021. 224 с.

22. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin : Springer, 2018.

23. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2016.

24. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Pearson, 2019.

25. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985.

26. ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.