

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр» 4 курсу  
денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Ігора ЯНЧИКА

**Науковий керівник:**  
к.тех.н., доц. Галина ЛЕСЬКІВ

**Рецензент**  
д.е.н., проф. Галина ЛЕВКІВ

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ  
(підпис)

Львів

2023

## АНОТАЦІЯ

Янчик І. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2023.

У першому розділі проведено теоретичні засади процесу управління матеріально-технічним забезпеченням діяльності підприємства. У другому розділі проведено аналіз матеріально-технічного забезпечення діяльності ТОВ «БІШ КОМПАНІ» та запропоновано удосконалення системи контролю за використанням матеріальних ресурсів.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* матеріально-технічне, забезпечення, конкурентні переваги, управління.

## ABSTRACT

Yanchyk I. Management of material and technical support of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, the theoretical foundations of the process of managing the material and technical support of the enterprise's activities were implemented. In the second section, an analysis of the material and technical support of the activities of "BISH COMPANY" LLC was carried out and an improvement of the control system over the use of material resources was proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

*Keywords:* logistics, competitive advantages, management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
<b>1.1. Сутність та основні функції управління матеріально-технічним забезпеченням діяльності підприємства</b> .....	7
<b>1.2. Зарубіжний досвід формування системи матеріально-технічного забезпечення підприємства</b> .....	13
<b>1.3. Методичні засади організації матеріально-технічного забезпечення стоматологічного закладу</b> .....	17
<b>Висновки до першого розділу</b> .....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БІШ КОМПАНІ»</b> .....	26
<b>2.1. Загальний стан управління ТОВ «Біш компані»</b> .....	26
<b>2.2. Аналіз фінансового та матеріального забезпечення діяльності ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ"</b> .....	31
<b>2.3. SWOT-аналіз, як основний інструмент управління стоматологічною клінікою</b> .....	36
<b>2.4. Удосконалення системи контролю за раціональним та цільовим використанням матеріальних ресурсів</b> .....	43
<b>Висновки до другого розділу</b> .....	53
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	55
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	57
<b>ДОДАТКИ</b> .....	60

## ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що ефективне матеріально-технічне забезпечення виробничих процесів є важливим фактором успішної діяльності підприємств у сучасних умовах. Воно має прямий вплив на безперебійність виробництва, оптимізацію запасів на складах, зниження собівартості продукції та отримання конкурентних переваг.

Перш за все, безперебійне виробництво є ключовим фактором для задоволення попиту споживачів. Якщо матеріали та технічне обладнання не постачаються вчасно, це може спричинити зупинку виробничого процесу та втрати для підприємства. Тому розроблення ефективної системи матеріально-технічного забезпечення дозволяє підтримувати безперебійну роботу підприємства та забезпечувати його стабільність.

Крім того, оптимізація величини запасів на складах є важливим аспектом ефективного управління матеріальними ресурсами. Занадто великі запаси призводять до зайвих витрат на їх зберігання, а також ризику їх застаріння та знецінення. Зменшення запасів до оптимального рівня дозволяє звільнити фінансові ресурси для інших потреб підприємства.

Зниження собівартості продукції є однією з головних стратегічних метою підприємств, оскільки це дозволяє збільшити прибутковість та конкурентоспроможність. Ефективне матеріально-технічне забезпечення дозволяє раціоналізувати процеси закупівлі та використання ресурсів, що в свою чергу призводить до зниження витрат на виробництво і підвищення ефективності.

Нарешті, отримання значних конкурентних переваг є важливим для успішної конкуренції на ринку. Забезпечення ефективного матеріально-технічного забезпечення дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни вимог ринку та задовольняти потреби клієнтів. Це допомагає створити позитивне сприйняття підприємства споживачами та зайняти вигідне положення на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз теоретичних основ та розроблення конкретних рекомендацій для оптимізації матеріально-технічного забезпечення господарства з метою забезпечення б раціонального управління запасами на складах, зниження собівартості продукції та отримання значних конкурентних переваг.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

- провести дослідження теоретичних засад процесу управління матеріально-технічним забезпеченням;
- виокремити сутність та основні функції управління матеріально-технічним забезпеченням діяльності підприємства;
- проаналізувати матеріально-технічне забезпечення діяльності ТОВ "БІШ КОМПАНІ";
- розробити пропозиції щодо удосконалення процесу управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ "БІШ КОМПАНІ".

Об'єктом дослідження є матеріально-технічним забезпеченням ТОВ "БІШ КОМПАНІ".

Предметом дослідження є процес матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства. Учені, такі як О.В. Андрушків, В.Б. Васюта, В.М. Івахненко, С.Ф. Покропивний та інші вивчали процес управління матеріально-технічним забезпеченням у своїх наукових працях. Однак, механізм управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств потребує подальшої систематизації, що стало причиною вибору даної теми для кваліфікаційної роботи.

Для досягнення цілей дослідження будуть використані методи: монографічний аналіз, аналіз рядів динаміки, порівняння, фінансовий аналіз, кореляція, дезагрегований аналіз.

Інформаційну базу дослідження становили: наукові джерела, навчальна література, статистичні дані, мережа Інтернет, фінансова звітність підприємства.

Апробація досліджень. Основні положення та практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р.) / за заг.ред. В.С. Бліхара, М.І. Копитко.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, списку використаних джерел та висновків.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1. Сутність та основні функції управління матеріально-технічним забезпеченням діяльності підприємства**

У ситуації зі зростанням конкуренції, переваги підприємства можуть виникати у будь-якій сфері його діяльності. Одним з потенційних напрямів для створення конкурентних переваг є матеріально-технічне забезпечення, оскільки ефективна система закупівель та збуту товарів може значно знизити витрати підприємства і забезпечити зростання його фінансових результатів.

Матеріально-технічне забезпечення, як одна з галузей сфери товарного обігу, що здійснює обіг засобів виробництва, грає важливу роль у підвищенні ефективності виробництва. Воно виступає як посередник між виробництвом і споживанням продукції виробничо-технічного призначення, і його значення зростає з розширенням масштабів виробництва.

Управління матеріально-технічним забезпеченням операційної системи є необхідним для забезпечення ефективного виконання виробничих процесів. Воно вимагає використання різних видів матеріально-технічного обладнання, без якого неможливо здійснювати операції з виробництва продукції. Управління матеріально-технічним господарством включає в себе технічні та економічні аспекти, а також стратегічне прогнозування для визначення потреб у стандартних універсально-нормативних інструментах, виготовлених на спеціалізованих підприємствах для виробництва конкретних товарів. Менеджер управління матеріально-технічним господарством розробляє стратегічну систему прогнозування, яка визначає необхідне матеріально-технічне обладнання та інструменти для нормального функціонування операційної системи підприємства.

Матеріально-технічні ресурси є важливою складовою оборотних засобів підприємства. Однак, їх частка в обсязі залежить від галузі діяльності підприємства. У виробничих підприємствах питома вага матеріально-технічних ресурсів є значною, тоді як у підприємств сфери послуг вона зазвичай є незначною. Зараз не існує єдиного визначення сутності матеріально-технічного забезпечення, оскільки різні вчені мають відмінні підходи до цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності матеріально-технічного забезпечення підприємства

Автор	Сутність до матеріально-технічного забезпечення підприємства
1	2
Андрушків О.В. [1]	Форма товарного обігу у сфері матеріального виробництва, процес забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, комплектуючими, напівфабрикатами, готовими виробами тощо, необхідними для виробничого і невиробничого споживання
Покропивний С.Ф. [3]	Один з видів комерційної діяльності підприємства, що здійснюється на ринку економічних благ у межах такої фази економічних відносин як збут. Суб'єктами цих відносин виступають, виключно, підприємства, а об'єктом купівлі та продажу – економічні блага виробничого призначення, або матеріально-технічні ресурси. У фазі виробництва зазначений тип економічних благ трансформується у такий вид матеріальних факторів виробництва як предмети праці (сировина, основні та допоміжні матеріали,
Продовження таблиці 1.1	



1	2
	паливо, енергія), вартісною формою яких є основні оборотні фонди підприємства.
Васюта В.Б. [2]	Процес визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, пошук і купівлю ресурсів, організацію доставки, зберігання й видачі окремим споживачам на підприємстві.
Збагерська Н.В. [5]	Процес постачання на підприємство сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів, які необхідні для виробничого і невиробничого споживання, відповідно до визначених потреб та у певні терміни
Пятуніна С.С. [6]	Процес постачання на склади підприємства чи відразу на робочі місця, відповідно до виробничих планів, необхідних матеріально-технічних ресурсів

Основними завданнями процесу управління матеріально-технічного забезпечення є:

- визначення потреби підприємств та їхніх структурних підрозділів у матеріальних ресурсах;
- вивчення джерел забезпечення матеріальними ресурсами;
- організація доставки матеріальних ресурсів до місця споживання;
- раціональне та економне використання матеріальних ресурсів;
- розробка шляхів поліпшення використання місцевої сировини й матеріалів, відходів виробництва;
- організація правильного зберігання матеріальних цінностей;
- оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів [3].

Управління матеріально-технічним забезпеченням є основою для ефективної роботи підприємства. Цей процес включає в себе ряд функцій, серед яких основні наступні:

- визначення потреби підприємства та його структурних підрозділів у матеріальних ресурсах. Це оцінка обсягу і характеру потреби в різних видів матеріалів для задоволення виробничих потреб;

- вивчення джерел забезпечення матеріальними ресурсами. Включає пошук, вибір та оцінку можливих постачальників матеріалів з метою забезпечення найкращих умов поставок;

- організація доставки матеріальних ресурсів до місця споживання. Це включає планування, координацію та контроль процесу поставки матеріалів з постачальника до відповідного відділення або лінії виробництва;

- раціональне та економне використання матеріальних ресурсів. Включає розробку та впровадження методів та процедур, спрямованих на ефективне використання матеріалів, уникнення втрат та зменшення відходів виробництва;

- розробка шляхів поліпшення використання місцевої сировини й матеріалів, відходів виробництва. Це включає пошук та впровадження нових технологій та інновацій, спрямованих на зниження залежності від імпорту та ефективне використання внутрішніх ресурсів;

- організація правильного зберігання матеріальних цінностей. Включає розробку та впровадження системи зберігання, контролю запасів, забезпечення безпеки та запобігання втратам матеріалів;

- оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів. Включає планування та управління обсягами закупівель, з метою досягнення оптимального балансу між потребами підприємства та фінансовими обмеженнями.

Ці функції спрямовані на забезпечення ефективного використання матеріальних ресурсів підприємства та досягнення оптимальних результатів виробництва.

Якість реалізації зазначених функцій сприяє ефективній роботі підприємства та позитивно впливає на результати роботи підприємства (рис. 1.1) [4]

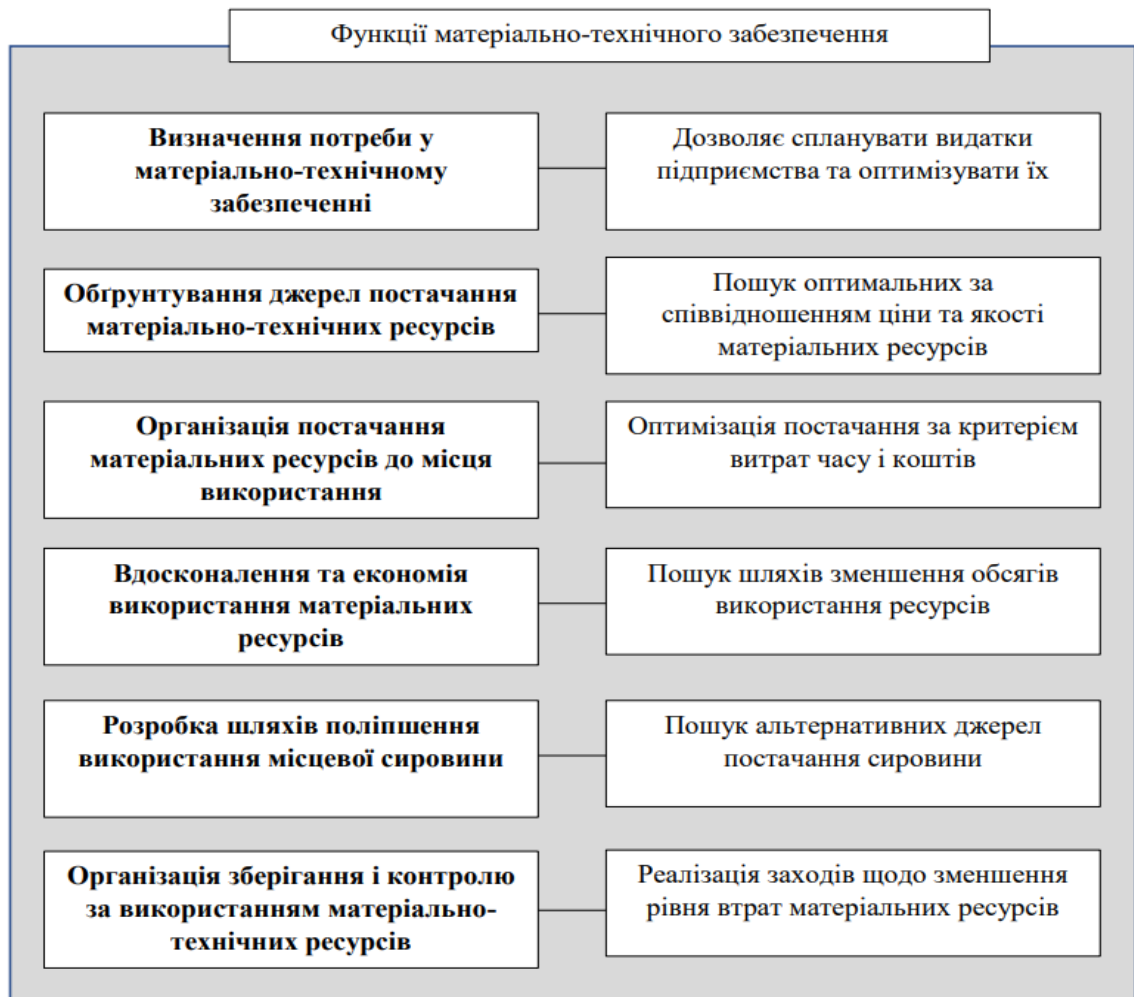


Рис. 1.1. Функції матеріально-технічного забезпечення

Управління матеріально-технічним забезпеченням на підприємстві має на меті визначення оптимальних потреб у матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності. Його основним завданням є створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей.

Управління матеріально-технічним забезпеченням спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Однією з переваг такого управління є можливість одночасно вирішувати стратегічні і тактичні завдання підприємства.

Системний підхід є відмінною рисою управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Він охоплює організацію та керування

переміщенням матеріалів і готової продукції від виготовлення до кінцевого споживання. Управління матеріально-технічним забезпеченням дозволяє організувати рух товарів від постачальника до споживача як цілісну систему, що включає взаємодію логістичних ланцюгів.

Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства ґрунтується на загальній теорії менеджменту, яка відповідно адаптується до особливостей цієї сфери управління. Ця адаптація передбачає:

- зведення управлінської діяльності до виконання правил міжнародної логістики;
- трансформацію цільового підходу з урахуванням критеріїв інтегральної ефективності підприємства;
- зміну змісту виконуваних функцій управління з фокусом на узгодження бізнес-процесів, руху ресурсів і логістичних потоків;
- трансформування управлінського інструментарію з метою врахування взаємозв'язку параметрів матеріальних та супутніх потоків;
- направлення дій суб'єктів управління на задоволення взаємних запитів.

Отже, загальна теорія менеджменту адаптується до управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства шляхом врахування особливостей логістики, підпорядкування цілей інтегральній ефективності, координації бізнес-процесів та логістичних потоків, врахування параметрів матеріальних і супутніх потоків, а також задоволення взаємних запитів між суб'єктами управління.

Управління матеріально-технічним забезпеченням пов'язане з формуванням його операційного циклу, який представляє період повного обороту всіх оборотних активів, в процесі якого відбувається зміна їхнього складу. Операційний цикл визначає інтервал часу між придбанням виробничих запасів і отриманням грошових коштів від реалізації виготовленої продукції. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства включає в себе планування, організацію та контроль за всіма цими етапами

операційного циклу з метою забезпечення ефективного використання матеріальних ресурсів і досягнення позитивних фінансових результатів.

## **1.2. Зарубіжний досвід формування системи матеріально-технічного забезпечення підприємства**

Управління матеріально-технічним забезпеченням відіграє важливу роль в діяльності будь-якого підприємства. Ефективна робота у всьому ланцюжку матеріально-технічного забезпечення, включаючи формування замовлень, закупівлю ресурсів, їх доставку, розподіл та зберігання, має прямий вплив на ефективність підприємства в цілому і успішне виконання виробничих планів.

У порівнянні з управлінням виробництвом, завдання, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням, часто залишаються менш розвинутими. Сфера матеріально-технічного забезпечення продовжує бути найбільш ресурсоємною, рутинною та малоефективною областю роботи багатьох підприємств.

Проте врахування важливості управління матеріально-технічним забезпеченням та його оптимізація можуть принести значну користь підприємству. Ефективне планування запасів, оптимізація процесів закупівель і логістики, використання сучасних інформаційних систем можуть покращити продуктивність, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Задача оптимізації системи матеріально-технічного постачання стає ключовою для підвищення ефективності корпоративного бізнесу та конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. Управління матеріально-технічними ресурсами вимагає більш глибокого та інтегрованого підходу, не обмежуючись лише традиційними системами матеріально-технічного забезпечення.

Системи управління матеріально-технічним забезпеченням на підприємствах можна поділити на три групи: штовхаючі системи, тягнучі системи та інші системи. Штовхаючі системи ґрунтуються на прогнозуванні попиту та активному підштовхуванні товарів на ринок. Тягнучі системи, натомість, орієнтовані на відгук попиту, де поставки здійснюються відповідно до реального попиту. Існують також інші системи, які можуть поєднувати різні методи та стратегії управління матеріально-технічним забезпеченням.

Врахування різних типів систем управління та їх впровадження на підприємстві допоможуть досягти оптимального рівня матеріально-технічного забезпечення, знизити витрати та підвищити ефективність бізнесу в цілому.

На практиці існують різні варіанти штовхаючих систем, які базуються на плануванні матеріальних потоків. Однією з таких систем є система MRP (material requirements planning), або планування потреби в матеріалах, яка була створена у США в галузі постачання та виробництва [10].

Основна ідея системи MRP полягає у тому, що будь-яка облікова одиниця матеріалів або комплектуючих, необхідних для виробництва виробів, повинна бути наявною в потрібний час і в потрібній кількості та щоб поліпшити умови взаємодії підприємства з його постачальниками шляхом раціонального скорочення їх числа.

Основною перевагою систем MRP є формування послідовності виробничих операцій із матеріалами та комплектуючими, що забезпечує своєчасне виготовлення вузлів (напівфабрикатів) для реалізації основного виробничого плану за випуском готової продукції [8, с. 140].

До системи MRP тісно примикає управління якістю, що є однією з важливих тенденцій останніх років [11].

Подальше вдосконалення системи призвело до трансформації системи MRP із замкнутого циклу в розширену модифікацію, в подальшому названу MRP-II (Manufactory Resource Planning). Система була створена для ефективного планування всіх ресурсів виробничого підприємства, а також

фінансових і кадрових. До системи MRP-II входять декілька складників, а саме: планування потреб у матеріалах, планування бізнес-процесів, планування фінансів, планування виробничих потужностей, управління інвестиціями і т. д. А отже, всією системою у цілому аналізуються результати роботи кожного складника, що й забезпечує її гнучкість щодо зовнішніх чинників. Тобто MRP-II створює інтегровану систему синхронізації всіх функцій, які виконуються в організації [8, с. 141].

Поширення системи MRP-II на підприємстві, відповідно до тенденції зовнішньої інтеграції, одержало назву «планування потреб підприємства», або «система ERP» (enterprise requirements planning). Система ERP призначена для управління господарською та фінансовою діяльністю. В ієрархії систем управління підприємством ця система є «верхнім рівнем» та стосується комерційної, виробничої діяльності на підприємстві, таких її елементів, як планування, виробництво, бухгалтерія, фінанси, матеріально-технічне постачання, управління запасами, збут, ведення замовлень на виготовлення/поставку продукції. Така система розробляється для прийняття управлінських рішень, щоб надати керівникам інформацію, а також для створення інфраструктури електронного обміну зі споживачами, постачальниками підприємства. Головною перевагою системою ERP є об'єднання всіх ресурсів підприємства, а недоліком – відсутність можливості підвищення рівня використання робочого часу [10].

У 1970-х роках XX століття стало очевидним, що логістичні аспекти управління ресурсами підприємств мають велике значення. Особлива увага приділялась концепції DRP (Distribution Resource Planning) або системі управління та планування дистрибуції продукції. Ця система базується на використанні прогнозів, плануванні та фактичних замовленнях.

Перший етап включає здійснення планування на основі прогнозів та даних про замовлення, що надійшли. Наступним кроком є формування графіку виробництва, планування виробництва та складання детального плану, в якому вказується кількість комплектуючих виробів та готової продукції. За

допомогою системи MRP (Material Requirements Planning) розраховуються потреби у матеріальних ресурсах та виробничих потужностях згідно з графіком виробництва. Кінцевою функцією системи DRP є планування транспортних перевезень, що допомагає ефективно організувати доставку продукції.

Впровадження системи DRP дозволяє підприємствам краще контролювати та оптимізувати процеси дистрибуції, знижувати запаси та затрати, а також забезпечувати своєчасну доставку продукції до клієнтів.

Для підвищення ефективності та якості закупівель на підприємстві запроваджують «Систему управління взаємовідносинами з постачальниками» (SRM). SRM-система являє собою програму дій, яка розроблена спільно з постачальником і споживачем його матеріальних ресурсів, а також управління у глобальному масштабі ресурсами постачальника з використанням інформаційних систем і технологій. Структура SRM-системи передбачає низку взаємозв'язаних модулів: визначення джерел постачальників, оперативне постачання, співробітництво з постачальниками, стратегічне управління постачанням, бізнес-аналітика й інтеграція з іншими інформаційними системами підприємства або партнерів. Запровадження даної системи можливе на базі різних інформаційних продуктів (1C, SAP, ABC тощо) [8, с. 103].

Упровадження SRM-системи (Supplier Relationship Management) допомагає знизити ручну роботу при розрахунку рейтингу постачальників, що у свою чергу дозволяє уникнути помилок та неточностей при виборі джерела поставок на підприємстві. В результаті цього, основні ефекти, які можна очікувати від впровадження системи, включають:

- підвищення якості постачання: SRM-система дозволяє більш ефективно контролювати та управляти взаєминами з постачальниками, що сприяє покращенню якості постачання товарів або послуг;
- скорочення витрат на постачання: Оптимізація процесів постачання, автоматизація планування та управління постачальницькими



відносинами допомагають ефективно використовувати ресурси та знижувати затрати;

- скорочення часу циклу постачання: SRM-система сприяє автоматизації та оптимізації процесів, що зменшує час, необхідний для виконання поставок, і дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни в попиту та ринкових умовах;

- підвищення прозорості та керованості процесів постачання: SRM-система надає зручний інструментарій для моніторингу та аналізу постачальницьких процесів, що сприяє більшій прозорості та контролю над ними;

- підвищення конкурентоспроможності підприємства: Завдяки поліпшенню якості постачання, зниженню витрат, скороченню циклу постачання та кращому керуванню процесами, підприємство стає більш конкурентоспроможним на ринку.

Загалом, SRM-система допомагає покращити управління відносинами з постачальниками та забезпечити більш ефективне та результативне постачання на підприємстві.

Своєю чергою, тягнучі системи (pull system) – це системи організації матеріальних потоків, які засновані на «витягуванні» одиниці продукції наступною операцією з попередньої операції, за необхідності, у той момент часу, коли наступна операція готова до даної роботи (надсилається сигнал вимога на попередню операцію, а попередня операція дану одиницю відправляє лише тоді, коли отримує на це запит). У цих системах центральна система управління не втручається в обмін між різними ділянками підприємства. Виробнича програма для окремої технологічної ланки визначається розміром замовлення наступної ланки [9].

### **1.3. Методичні засади організації матеріально-технічного забезпечення стоматологічного закладу**

Наявність достатніх матеріальних ресурсів є одним з основних чинників, що впливають на діяльність медичних закладів. Для ефективного функціонування та розвитку медичної установи необхідно забезпечити постійне наявність матеріальних ресурсів.

Категорія „матеріали” у широкому розумінні цього терміна притаманна як підприємствам матеріального виробництва, так і медичним установам, основним продуктом діяльності яких є надання послуг. Під матеріальними ресурсами медичних установ розуміють різноманітні речові елементи, що використовуються у процесі господарської діяльності, тобто, матеріальні ресурси – це частина майна, що [49]:

- 1) використовується при виконанні робіт і наданні медичних послуг;
- 2) призначається для продажу безпосередньо або після відповідної обробки;
- 3) використовується для управлінських потреб медичної установи.

Управління матеріальними ресурсами закладу охорони здоров'я – це певний вид виробничої діяльності, об'єктом якого є своєчасне забезпечення та ефективне використання матеріальних ресурсів. Сформований об'єкт управління являє собою складну управлінську підсистему, яка складається із взаємопов'язаних інтегральних процесів, що вимагають спеціального механізму управління й об'єднаних в єдине ціле для якісного, повного, своєчасного забезпечення організації матеріальними ресурсами та їх ефективного використання. Відповідно до існуючої в теорії управління класифікації, виділяються три види об'єктів управління – виробничі, структурні і функціональні. Відповідно до цього, процес використання матеріальних ресурсів відноситься до функціональних об'єктів управління.

Медичні заклади володіють матеріальними ресурсами, які включають запаси, засоби та предмети праці. Ці ресурси поділяються на основні і оборотні засоби. Основні засоби призначені для тривалого використання протягом кількох років або десятиліть. Сюди входять різноманітні приміщення,

споруди, ліжковий фонд, вимірювальні та регулюючі пристрої, медичне обладнання, інструментарій тривалого використання та господарський інвентар. Активна частина основних засобів включає медичне обладнання, інструменти та прилади, які безпосередньо використовуються у лікувально-діагностичному процесі. Основні засоби розміщуються на місці їх експлуатації. З іншого боку, оборотні засоби включають виробничі матеріальні ресурси, такі як одноразові вироби медичного призначення, лікарські засоби, м'який інвентар, засоби для дезінфекції та продукти харчування.

Використання матеріальних ресурсів включає в себе внутрішній розподіл і споживання різних видів ресурсів з метою забезпечення якісної медичної допомоги. Крім використання ресурсів для надання медичних послуг, вони також використовуються для ремонту, обслуговування транспорту та задоволення потреб господарської служби. Використання матеріальних ресурсів оцінюється загальними та питомими витратами. Загальні витрати включають використання окремих видів ресурсів або їх комбінацій для виконання виробничої програми протягом звітного періоду. Загальні витрати матеріальних ресурсів вимірюються в натуральних показниках, тоді як сумарні витрати різних видів матеріальних ресурсів виражаються у грошовому еквіваленті.

Як об'єкту управління, процесу використання матеріальних ресурсів властиві економічні, організаційні, соціальні та техніко-технологічні фактори: економічні – одержання економічної ефективності від зниження затрат, що виникають в процесі забезпечення, споживання матеріальних ресурсів і управління ним; організаційні – створення організаційної структури управління об'єктом, її гнучкість і надійність; соціальні – можливість прояву соціальної активності, духовного росту, культурного розвитку як управлінського персоналу, так і управлінських працівників; техніко-технологічні – застосування засобів і предметів праці, в тому числі

спеціального обладнання, оргтехніки, технології транспортування та зберігання матеріалів.

Управління матеріальними ресурсами включає два основних аспекти: організаційний і технологічний. Організаційний аспект охоплює організацію керування матеріальним потоком і забезпечення надання готової послуги. Це включає планування, замовлення, постачання, зберігання та розподіл матеріальних ресурсів. Технологічний аспект спрямований на вдосконалення технологій транспортування, складського господарства, інформаційного забезпечення, планування та контролю, а також оптимізацію витрат для ефективного функціонування цих підрозділів. Це означає використання передових методів, інструментів та технологій для кращого управління матеріальними ресурсами, зниження затрат та підвищення продуктивності.

Можна виділити такі основні методологічні підходи до управління матеріальними ресурсами: системний, цільовий, маркетинговий, логістичний, структурний та функціональний. Системний підхід передбачає формування всієї системи цілей, для досягнення яких і сформована господарська структура, і полягає в забезпеченні потрібними матеріальними ресурсами в належній кількості, якості та асортименті, можливості пристосування до зовнішнього середовища, потреб, обміні матеріальними потоками. Суть цільового підходу полягає в пристосуванні системи управління матеріальними ресурсами до цілей бажаного і необхідного процесу надання медичних послуг і відповідно до побудови системи цілей управління матеріальними ресурсами. Маркетинговий підхід полягає в дослідженні ринку матеріальних ресурсів, плануванні матеріального забезпечення, вивченні впливів циклів економічного розвитку на потребу у матеріалах, аналізі ринку матеріалів сировини, плануванні величини запасів та контролі матеріальних ресурсів.

Функціональний підхід полягає в реалізації основних функцій управління матеріальними ресурсами: вибір форми постачання, транспортування, складування, що актуалізує проблему нормування. Структурний підхід базується на тому, що система управління матеріальними

ресурсами характеризується певною структурою, під якою розуміють упорядковану сукупність пов'язаних елементів (відділення, складські господарства, бухгалтерія та інші структурні підрозділи), що забезпечують їх функціонування як окремої підсистеми.

Структурний підхід передбачає формування структурної системи управління матеріальними ресурсами через регламентацію роботи всіх структурних елементів.

Суть логістичного підходу полягає в управлінні матеріальним потоком таким чином, щоб забезпечити отримання потрібних ресурсів у потрібний час, у потрібному місці, в потрібній кількості та належному стані при найменших витратах, орієнтуючись на скорочення термінів проходження товарів по товаропровідних каналах при мінімальних витратах на всьому шляху руху товаропотоків, що дозволяє розглядати даний підхід як важливу складову в управлінні ефективністю використання матеріальних ресурсів [1].

Система управління матеріальними ресурсами медичного закладу включає такі основні елементи: потрібна продукція (товар або послуга), необхідна якість, необхідна кількість, відповідний термін, відповідне місце розташування та мінімальні витрати. Функціональні сфери системи управління матеріальними ресурсами включають запаси, транспортування продукції, кадрове забезпечення для надання послуг, складське управління та обробка, а також інформаційне управління.

Матеріальні ресурси є найважливішою та найбільш значною складовою активів медичного закладу. Вони займають важливе місце в майновій структурі та мають ключове значення у витратах медичних закладів, а також у визначенні фінансового стану закладу. Основною метою управління матеріальними ресурсами є ритмічне і своєчасне забезпечення ними процесу надання медичних послуг. Це досягається через управління матеріальним потоком в медичному закладі, яке включає організацію та керування забезпеченням ресурсами, їх розподіл, розміщення та управління запасами, а також контроль за використанням та реалізацією послуги для споживачів.

Очевидно, що запаси матеріальних ресурсів потрібно постійно поповнювати. В даний час медичні установи самостійно визначають доцільність придбання різних матеріальних ресурсів шляхом оцінки структури попиту та пропозиції для окремих груп матеріалів протягом поточного періоду.

Так, у медичних установах існує систематизований перелік матеріальних цінностей, який включає повне і точне найменування та групування матеріальних цінностей за групами, підгрупами, субпідгрупами, сортами (гатунками, типорозмірами і т.д.), що становить єдину номенклатуру цінностей даної установи. Кожній позиції матеріалів в цьому переліку призначається постійний номенклатурний номер, визначається одиниця обліку (вимірювання), іноді також вказується облікова ціна.

Цей перелік матеріальних цінностей, який також може називатися реєстром, має значення номенклатури-цінника. Він тиражується у необхідній кількості примірників таким чином, щоб усі відділення, служби, підрозділи та відповідальні особи матеріального обліку могли ним користуватися.

Цей перелік матеріальних цінностей є важливим інструментом управління матеріальними ресурсами, оскільки дозволяє установі систематизувати та контролювати наявність та використання різних матеріалів. Крім того, він сприяє ефективному плануванню закупівель, управлінню запасами, контролю витрат і фінансовому обліку.

У невеликих медичних установах для обмеження облікової номенклатури матеріалів та спрощення їх обліку однорідні та подібні за якісними ознаками матеріали можуть об'єднуватися під одним номенклатурним номером.

Номенклатурний номер – це скорочене постійно діюче умовне позначення відповідної групи або виду матеріалів, яке використовується для полегшення внутрішньогосподарського обліку. Номенклатурний номер проставляють на всіх первинних документах з обліку руху та витрачання матеріальних цінностей [49].

В бюджетних установах та медичних закладах оцінка матеріальних ресурсів здійснюється шляхом вираження їх вартості в грошовому виразі. Для цього використовується купівельна ціна, тобто ціна, за яку були придбані матеріали всіх видів, продукти харчування, малоцінні та швидкозношувані предмети.

При оцінці матеріальних ресурсів у бюджетних установах не враховуються транспортні витрати та суми податку на додану вартість, які були сплачені за придбані цінності. Ці витрати вважаються прямими видатками установи і не впливають на оцінку придбаних матеріальних ресурсів.

Облікова ціна матеріальних ресурсів встановлюється на рівні фіксованих (постійних) цін, які діють протягом року. Це дозволяє установі однаково оцінювати матеріали протягом певного періоду, що спрощує облік і звітність.

Враховуючи ці принципи оцінки матеріальних ресурсів, бюджетні установи та медичні заклади можуть контролювати витрати, планувати бюджет, здійснювати аналіз ефективності використання ресурсів та приймати управлінські рішення на основі фінансової інформації.

В умовах ринкової економіки, коли процес забезпечення матеріальними ресурсами виступає у формі закупівлі, головне завдання використання даних ресурсів зводиться до визначення кількості, якості, структури, цін, термінів поставок окремих видів ресурсів, які забезпечують надання послуг з найменшими витратами [53].

Характер споживання матеріальних ресурсів медичних установ має великий вплив на їх обсяг використання. Цей характер залежить від різних факторів, таких як нозологічна структура підрозділів медичної установи, кількість ліжок, кількість ліжко-днів (тривалість лікування), наявність амбулаторних пацієнтів та їх кількість. Управління матеріальними ресурсами медичної установи та їх потреба визначаються цими факторами. Існують два

шляхи забезпечення матеріальними ресурсами медичних закладів, які можна використовувати:

- Екстенсивний шлях - це придбання великої кількості матеріалів. Цей підхід передбачає збільшення обсягу закупівель з метою забезпечення достатнього запасу матеріальних ресурсів;

- Інтенсивний шлях - це економне використання запасів у процесі надання медичних послуг. Замість збільшення обсягу закупівель, цей підхід спрямований на оптимізацію використання наявних ресурсів шляхом ефективного використання, уникання втрат та мінімізації витрат.

Таким чином, обсяг використання матеріальних ресурсів медичних установ залежить від характеру споживання, а цей характер визначається різними факторами, які впливають на процес управління ресурсами та їх потребу.

Раціональне та економне використання матеріальних ресурсів у сфері охорони здоров'я має велике економічне значення. Це обумовлено постійним зростанням абсолютного споживання сировини, матеріалів та енергії для надання медичних послуг, які становлять переважну частину матеріальних витрат загалом. Застосування економічних методів у використанні матеріальних ресурсів, що включає зниження абсолютних та відносних витрат на різні види ресурсів, дозволяє зберігати сировину та матеріали, одночасно збільшуючи обсяг наданих послуг без додаткових затрат суспільної праці. Це сприяє підвищенню ефективності надання медичних послуг в цілому.

### **Висновки до першого розділу**

Ефективна робота закладу охорони здоров'я ґрунтується на відповідному управлінні матеріально-технічним забезпеченням. Цей процес включає в себе виконання ряду функцій, серед яких основними є:



- визначення потреби закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів у матеріальних ресурсах. Це означає аналіз та визначення необхідних матеріалів, обладнання та інших ресурсів для забезпечення нормального функціонування закладу;

- вивчення джерел забезпечення матеріальними ресурсами. Це включає дослідження та оцінку можливих джерел постачання матеріалів, співпрацю з постачальниками та укладання договорів на постачання;

- організація доставки матеріальних ресурсів до місця споживання. Це передбачає планування та координацію процесу доставки, включаючи контроль якості та вчасну поставку матеріалів до необхідних місць;

- раціональне та економне використання матеріальних ресурсів. Це включає ефективне використання ресурсів, уникання втрат та оптимізацію витрат для досягнення максимальної продуктивності та результативності;

- розробка шляхів поліпшення використання місцевої сировини й матеріалів. Це передбачає дослідження та розробку методів для ефективного використання наявних місцевих ресурсів, що сприяє зменшенню залежності від імпорту та економії витрат;

- організація правильного зберігання матеріальних цінностей. Це включає створення відповідних умов зберігання, контроль за термінами придатності та управління запасами;

- оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів. Це означає аналіз та планування оптимальних обсягів постачання ресурсів з урахуванням потреб закладу та вимог ефективного використання.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БІШ КОМПАНІ»**

### **2.1. Загальний стан управління ТОВ «Біш компанії»**

ТзОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю) "БІШ-КОМПАНІ" є юридичною особою, заснованою та діючою відповідно до вимог чинного законодавства України. Це означає, що вона має правовий статус окремої юридичної особи, яка може володіти власністю, укладати угоди, підписувати контракти і здійснювати інші правові дії від свого імені.

Організація "БІШ-КОМПАНІ" працює на засадах повного госпрозрахунку і самофінансування, що означає, що вона намагається покривати свої витрати та забезпечити фінансову стійкість без значного залучення зовнішніх джерел фінансування. Вона має самостійний баланс, що включає активи (основні засоби і оборотні кошти) та пасиви (зобов'язання перед кредиторами, інші зобов'язання). Крім того, вона має круглу печатку та може мати кутовий штамп з власним найменуванням, що дозволяє їй легалізувати свої документи та підписи.

ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ" також може відкривати рахунки в банківських установах для здійснення фінансових операцій, брати кредити та отримувати інвестиції як від зовнішніх, так і від внутрішніх інвесторів. Крім того, вона може брати участь у грантових програмах, які надають фінансову підтримку підприємствам для здійснення конкретних проектів або розвитку діяльності.

Загалом, "БІШ-КОМПАНІ" є самостійною юридичною особою з усіма необхідними правами та можливостями для здійснення своєї комерційної діяльності та розвитку за підтримки внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

Діяльність ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ" у сфері охорони здоров'я полягає в наданні стоматологічних послуг. Стоматологічна практика включає різні аспекти, які можуть бути загальною стоматологією або спеціалізованою в

різних областях стоматології. Основні напрямки стоматологічної практики можуть включати:

1. Стоматологія загальна чи спеціалізована: Це включає різні аспекти лікування і догляду за зубами та порожниною рота, такі як заповнення каріозних порожнин, встановлення коронок та мостів, видалення зубів, лікування кореневих каналів (ендодонтія), лікування дитячих стоматологічних захворювань, лікування патологій порожнини рота і так далі.

2. Ортодонтія: Це галузь стоматології, що спеціалізується на вирівнюванні неправильного прикусу та корекції позиції зубів і щелеп.

3. Хірургічні операції, включаючи імплантацію: Це включає проведення хірургічних процедур у порожнині рота, таких як видалення зубів, встановлення зубних імплантів, виправлення вад розвитку щелеп і так далі.

Зокрема, якщо ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ" займається наданням стоматологічних послуг, включаючи ці аспекти стоматологічної практики, вони можуть пропонувати лікування зубів, профілактичні послуги, ортодонтію та хірургічні операції, які включають імплантацію.

Це дуже гарна характеристика стоматологічної клініки ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ". Описуючи оснащення клініки унікальним обладнанням та застосовувані технології, ви підкреслюєте їхню здатність забезпечити високоінформативну діагностику та ефективне лікування захворювань порожнини рота. Використання лазерної та ультразвукової хірургії, а також сучасних методів лікування, таких як вертикальний конденсаційний метод пломбування кореневих каналів, вживлення імплантів та нарощування надкiстниці, свiдчить про фахову компетентність та інноваційний підхід клініки.

Важливо, що стоматологічна клініка ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ" має мету зробити якісні стоматологічні послуги доступними для кожного клієнта, не прагнучи бути найдорожчою клінікою лише для елітного сегмента. Це свiдчить про їхню соціальну відповідальність і бажання надати професійне лікування всім бажаючим.

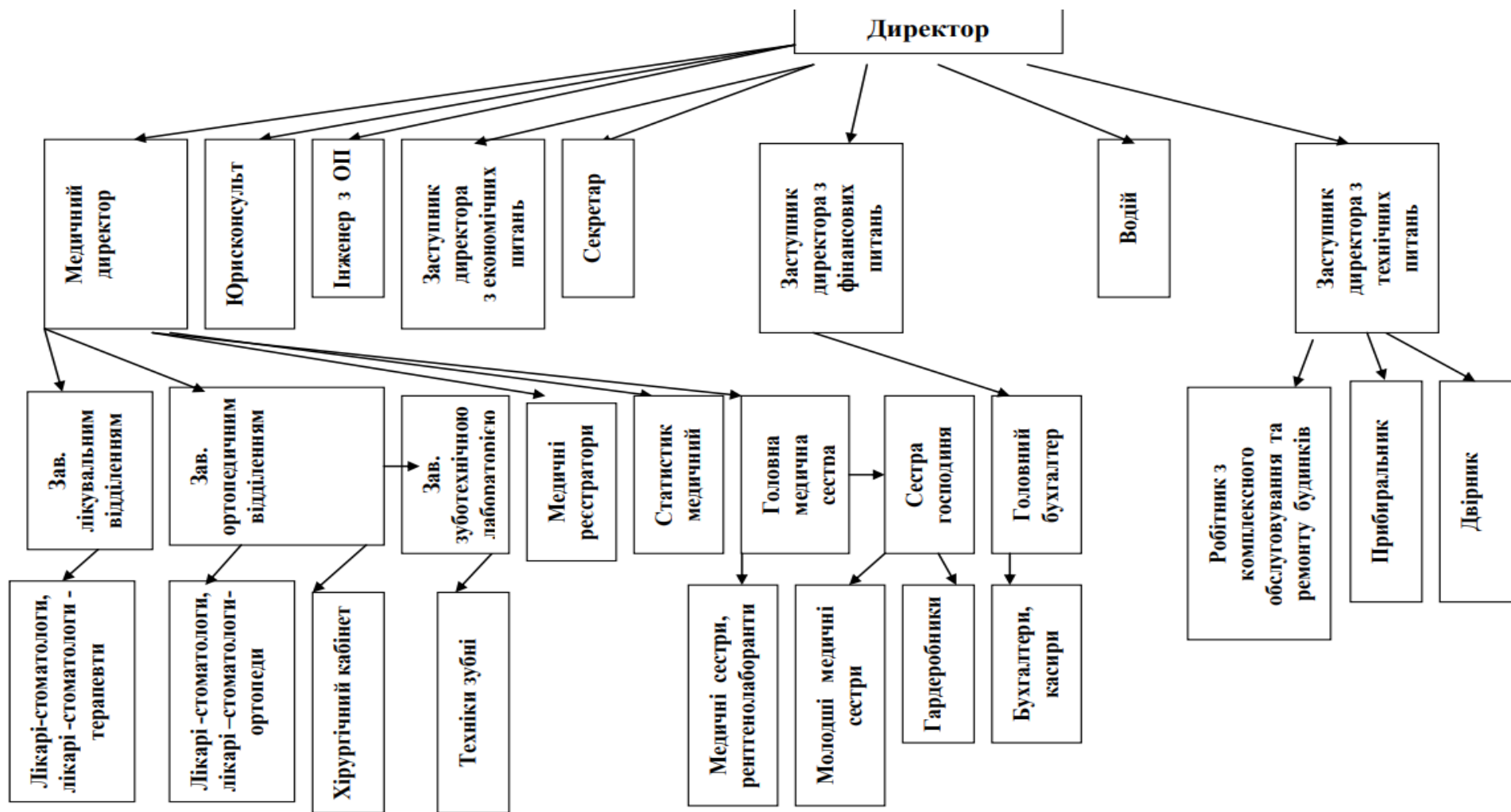


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «БІШ КОМПАНІ»

Лінійно-функціональна структура організації, яка застосовується в ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ", передбачає формування відділень за видами діяльності, що включають додаткові функції. Управління підлеглими здійснюється через вертикальні зв'язки, де керівник встановлює завдання і призначає виконавців. В свою чергу, виконавці можуть видавати доручення своїм підлеглим. Цей тип структури організації передбачає пряму комунікацію вздовж ліній управління, зверху вниз.

Така структура дозволяє ефективно керувати робочим процесом та забезпечити виконання завдань, оскільки вона розподіляє відповідальність і владу по ієрархії. Лінійний керівник має повний контроль над підлеглими та приймає рішення, а виконавці виконують встановлені завдання.

Проте, у такій структурі може бути обмежена гнучкість та швидкість впровадження змін, оскільки всі рішення передаються вздовж ліній управління. Крім того, можуть виникати проблеми з комунікацією та координацією між різними відділами.

Загалом, лінійно-функціональна структура може бути ефективною для стоматологічної компанії, де потрібно чітко розподілити функції та встановити ієрархію в управлінні. Однак, перед застосуванням такої структури, слід ретельно розглянути особливості організаційного середовища та забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між відділами.

Так, в описаній ієрархічній структурі кожен підрозділ має власного керівника з повноваженнями управляти своїми підлеглими, але одночасно підпорядковується вищому рівню керівництва. Це відповідає принципу єдиноначальності, де рішення приймаються верхнім рівнем управління і передаються вниз по ієрархії.

Принцип єдиноначальності може мати свої переваги, такі як чітка лінія влади, швидке прийняття рішень та відповідальність на керівництві. Проте, ця структура також має деякі недоліки. Наприклад, вимагається висока кваліфікація управлінців, оскільки вони мають приймати важливі рішення для свого підрозділу. Крім того, відсутність прямих зв'язків між підрозділами

може ускладнити їх спільну роботу та координацію. Керівництво такої структури може також відчувати навантаження, оскільки воно несе відповідальність за прийняття рішень на різних рівнях.

В цій ситуації можуть бути корисними використання комунікаційних каналів, які дозволять підрозділам обмінюватися інформацією та співпрацювати. Також може бути важливим розвиток лідерських навичок управлінців на всіх рівнях ієрархії, щоб ефективно керувати своїми підлеглими.

В цілому, вибір ієрархічної структури залежить від особливостей конкретної організації та її потреб. Єдиноначальність може бути ефективною в деяких ситуаціях, але варто ретельно розглянути переваги та недоліки перед її впровадженням.

Всі інші служби і відділи в ТЗОВ "БІШ-КОМПАНІ" працюють згідно з посадовими інструкціями, розробленими самою компанією. Це означає, що усі співробітники знають свої функціональні обов'язки і мають спеціалізовану підготовку в своїй роботі.

Такий підхід до організації роботи допомагає забезпечити чіткість та структурованість виконання завдань у кожному відділі чи службі. Посадові інструкції описують, які конкретні обов'язки та відповідальність покладаються на кожную посаду, що дозволяє забезпечити ефективну роботу всієї команди.

Такий підхід також сприяє спеціалізації співробітників, дозволяючи їм виробити глибокі знання та навички в своїй області. Це може призвести до більш якісного та ефективного надання стоматологічних послуг.

Враховуючи це, важливо забезпечити належну комунікацію та координацію між різними відділами та службами, щоб забезпечити взаємодію та спільну роботу для досягнення спільних цілей компанії.

## **2.2. Аналіз фінансового та матеріального забезпечення діяльності ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ"**

Основою матеріально-технічного забезпечення діяльності стоматологічної клініки є наявність фінансових ресурсів, які спрямовуються на придбання основних виробничих фондів, технологічне забезпечення, придбання якісного матеріалу та фінансування поточних витрат.

Інформаційною базою для дослідження фінансового забезпечення є бухгалтерська звітність ТОВ "БІШ КОМПАНІ": баланс підприємства та звіт про фінансові результати (додатки А,Б). Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу досліджуваного підприємства (табл. 2.1, 2.2).

Горизонтальний аналіз балансу використовується для порівняння структури та обсягу активів, пасивів та власного капіталу підприємства протягом кількох звітних періодів. Це допомагає виявити тенденції змін і оцінити фінансову стійкість та результативність підприємства.

Вертикальний аналіз балансу дозволяє оцінити структуру активів, пасивів та власного капіталу підприємства в конкретний звітний період. Він визначає відносну вагу окремих елементів у загальній сумі активів, пасивів та власного капіталу. Це допомагає виявити ключові складові балансу, їх вплив на фінансовий стан та зміни в часі.

За результатами аналізу таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки:

1. Необоротні активи (основні засоби) збільшилися на 149,8 тис. грн. або 62,4%. Це призвело до збільшення їх питомої ваги на 25,1%. Зростання основних засобів свідчить про розширення матеріально-технічної бази підприємства.

2. Оборотні активи показують змішаний результат. Запаси збільшилися на 41,4 тис. грн. або 185,6%, що може вказувати на збільшення запасів сировини або готової продукції. Дебіторська заборгованість з розрахунками з бюджетом збільшилася на 10,4 тис. грн. або 5,2%. Однак, інша поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 222,3 тис. грн. або 51,8%,

Таблиця 2.1

## Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу активів ТОВ «БІШ КОМПАНІ» у динаміці 2020-2021 років

Актив	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Питома вага, %		Зміни у питомій вазі, %
					2020 рік	2021 рік	
І. Необоротні активи							
Основні засоби:	239,9	599,3	359,4	149,8	24,4	49,5	25,1
первісна вартість	283,8	732,9	449,1	158,2	28,8	0,6	-28,2
знос	-43,9	-133,6	-89,7	204,3	-4,5	-0,4	-4,1
Усього за розділом І	239,9	599,3	359,4	149,1	24,4	49,5	25,1
ІІ. Оборотні активи							
Запаси	22,3	63,7	41,4	185,6	2,3	5,3	3
Дебіторська заборгованість з розрахунками з бюджетом	200,7	211,1	10,4	5,2	20,4	17,4	-3
Інша поточна дебіторська заборгованість	473,7	251,4	-222,3	51,8	48,1	20,8	-27,3
Гроші та їх еквіваленти	47,5	79,9	32,4	68,2	4,8	6,6	1,8
Усього за розділом ІІ	744,2	610,8	-133,4	17,9	75,6	50,5	-25,1
Баланс	984,1	1210,1	226	22,9	100	100	-

Таблиця 2.2



Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «БІШ КОМПАНІ» у динаміці 2020-2021 років

Актив	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Питома вага, %		Зміни у питомій вазі, %
					2020 рік	2021 рік	
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,4	0,4	0	0	0,04	0,03	-0,01
Резервний капітал	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	731,1	345,1	-386	-52,8	74,31	28,51	-45,8
Усього за розділом I	731,5	345,5	-386	- 52,8	74,33	28,55	-45,78
III. Поточні зобов'язання							
Товари, роботи, послуги	0,5	0	-0,5	-100	0,05	0	-0,05
Розрахунками з бюджетом	61,2	63,8	2,6	4,2	6,2	5,3	-0,9
Розрахунками зі страхування	5,7	0	-5,7	100	0,6	0	-0,6
Розрахунками з оплати праці	23,0	90,7	67,7	294	2,3	7,5	5,2
Інші поточні зобов'язання	162,2	710,1	547,9	337,8	16,5	58,7	42,2
Усього за розділом III	252,6	864,6	612	242,3	25,7	71,4	45,7
Баланс	984,1	1210,1	226	22,9	100	100	

що може бути наслідком оптимізації дебіторської заборгованості. Гроші та їх еквіваленти збільшилися на 32,4 тис. грн. або 68,2%, що може вказувати на зростання наявних грошових ресурсів.

Загалом, збільшення необоротних активів та змішані зміни в оборотних активах можуть свідчити про розвиток стоматологічного підприємства та зростання його матеріально-технічної бази. Однак, важливо провести більш детальний аналіз фінансових показників та порівняти їх з іншими звітними періодами для отримання більш повної карти фінансового стану підприємства.

За результатами аналізу:

1. Власний капітал:

Зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зменшився на 386 тис. грн. або 52,8%. Це може бути наслідком виплати дивідендів або зменшення прибутку підприємства.

2. Поточні зобов'язання:

Зобов'язання по товарах, роботах, послугах зменшилися на 0,5 тис. грн. або 100%.

Зобов'язання з розрахунками з бюджетом збільшилися на 2,6 тис. грн. або 4,2%.

Зобов'язання з розрахунками зі страхування зменшилися на 5,7 тис. грн. або 100%.

Зобов'язання з розрахунками з оплати праці збільшилися на 67,7 тис. грн. або 294%.

Інші поточні зобов'язання збільшилися на 547,9 тис. грн. або 337,8%.

Загалом, відбулися значні зміни в складі активів та пасивів підприємства. Зменшення нерозподіленого прибутку та збільшення зобов'язань можуть вказувати на фінансові труднощі підприємства або впровадження нових стратегій управління. Для отримання більш повної карти рекомендується провести аналіз інших фінансових показників та порівняти їх з попередніми періодами або зі стандартами галузі.

Аналіз операційних витрат доцільно доповнити результатами дослідження прибутку ТОВ «БІШ КОМПАНІ». Проведемо оцінювання змін обсягу та складу фінансових результатів стоматологічної клініки за аналізований період, згідно з розрахунковими показниками аналітичної таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ТОВ «БІШ КОМПАНІ» у 2020-2021 роках, тис. грн.

Актив	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Питома вага, %		Зміни у питомій вазі, %
					2020 рік	2021 рік	
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	3636,7	4897,9	1261,2	34,7	100	100	-
Собівартість реалізованої продукції	-2100,4	-3268	-1167,6	55,6	- 57,8	- 66,7	8,9
Інші операційні витрати	-1260,2	-1450	-189,8	15,1	- 34,7	- 39,9	5,2
Фінансовий результат від оподаткування	266,1	178,9	-87,2	-32,8	7,3	3,7	-3,6
Чистий прибуток	218,2	146,7	-71,5	-32,8	5,9	2,9	-3

За результатами аналізу таблиці 2.3:

1. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 1261,2 тис. грн. або 34,7%. Це свідчить про зростання обсягу продажів.

2. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 1167,6 тис. грн. або 55,6%. Це може бути наслідком зростання вартості сировини, матеріалів або виробничих витрат.

3. Інші операційні витрати збільшилися на 189,8 тис. грн. або 15,1%. Це може бути пов'язано зі зростанням витрат на адміністративні та загальновиробничі витрати.

4. Фінансовий результат від оподаткування зменшився на 87,2 тис. грн. або 32,8%. Це може бути наслідком збільшення податкових платежів або інших фінансових витрат.

5. Чистий прибуток зменшився на 71,5 тис. грн. або 32,8%. Це може бути результатом збільшення витрат та зменшення прибуткової складової.

Необхідно провести більш детальний аналіз факторів, що призвели до змін у показниках, а також оцінити їх вплив на фінансові результати підприємства.

### **2.3. SWOT-аналіз, як основний інструмент управління стоматологічною клінікою**

ТОВ "БІШ КОМПАНІ" є медичним підприємством у місті Львові, спеціалізуючись на комерційній діяльності в галузі стоматологічних послуг. Головною метою підприємства є отримання прибутку шляхом надання платних стоматологічних послуг населенню, зокрема висококваліфікованих амбулаторно-поліклінічних, діагностичних, спеціалізованих, консультативних, лікувальних та профілактичних стоматологічних послуг.

Місія ТОВ "БІШ КОМПАНІ" полягає у забезпеченні надання медичних стоматологічних послуг населенню, спрямованих на збереження, поліпшення та відновлення здоров'я населення, а також інших послуг, необхідних для

належного забезпечення профілактики, діагностики та лікування ротової порожнини. Основний акцент роботи підприємства скерований на відновлення та збереження здоров'я пацієнтів. Для досягнення цієї мети використовуються всі наявні на підприємстві ресурси, включаючи зусилля, знання, досвід, сучасні матеріали та обладнання.

ТОВ "БІШ КОМПАНІ" виконує важливу роль у забезпеченні стоматологічних послуг населенню, допомагаючи пацієнтам зберегти та поліпшити своє здоров'я шляхом надання професійної та кваліфікованої медичної допомоги.

Справді, чітке визначення місії медичного підприємства є важливою основою для оцінки його ефективності. Оцінка ефективності діяльності медичної організації може бути складною завданням. У контексті стоматологічних підприємств особливу увагу приділяють вибору оптимальних критеріїв ефективної роботи та стандартів якості стоматологічних послуг.

З урахуванням високої поширеності стоматологічних захворювань серед населення, виникає необхідність підвищення якості медичного обслуговування в стоматології. Створення системи контролю якості та мотивації персоналу, як матеріальної, так і нематеріальної, у медичній організації є складним процесом, зумовленим специфікою медичної діяльності.

Існуючі стандарти діагностики та лікування стоматологічних захворювань надають можливість вибору методу, який враховує кінцевий результат та фінансові витрати. Проте слід пам'ятати, що безпека та якість стоматологічних послуг тісно пов'язані з якістю управління медичним підприємством, а ефективність такого управління може бути гарантована лише за умови, якщо головним керівником організаційної структури є головний лікар.

Так, керівництво стоматологічної організації впливає на співробітників та весь колектив, що веде до підвищення продуктивності праці. Ефективне

управління стоматологічним підприємством передбачає використання ресурсів, необхідних для виробництва стоматологічних послуг, та встановлення виробничих процесів, які відображаються у роботі підприємства.

Стоматологічна організація обслуговує доросле і дитяче населення міста Львова. У своїй діяльності вона використовує різноманітне сучасне стоматологічне обладнання, інструменти, матеріали та медикаментозні засоби. Це допомагає забезпечити високу якість наданих послуг.

Пацієнти мають можливість розраховуватись за отримані послуги як готівкою, так і по безготівковому розрахунку. Це надає пацієнтам більшу гнучкість і зручність у виборі способу оплати за надані стоматологічні послуги.

Модель впливу факторів на ринок стоматологічних послуг може бути складною і багатогранною. Основні фактори, які впливають на ринок стоматологічних послуг, можна поділити на зовнішні та внутрішні (таблиці 2.4. та 2.5).

Таблиця 2.4

Фактори макрооточення стоматологічного підприємства

	Зовнішнє середовище	Фактори
1	2	3
1	Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- географічне місцезнаходження споживачів: розташування стоматологічних підприємств відносно місця проживання пацієнтів;</li> <li>- демографічні характеристики: вік, освіта, сфера діяльності пацієнтів. Різні групи населення можуть мати різний попит на певні стоматологічні послуги;</li> <li>- соціально-психологічні характеристики: уявлення про якість та цінність стоматологічних послуг, довіра до лікарів, ставлення до охорони здоров'я;</li> <li>- платоспроможність населення: можливість пацієнтів оплачувати стоматологічні послуги та доступ до систем медичного страхування.</li> </ul>
Продовження таблиці 2.4		

1	2	3
2	Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вартість витратних матеріалів, що постачаються: вартість засобів гігієни, стоматологічних інструментів, матеріалів для лікування та протезування;</li> <li>- гарантія якості матеріалів, що постачаються: важливість отримання високоякісних матеріалів для забезпечення якості стоматологічних послуг;</li> <li>- часовий графік поставки матеріалів: вчасна поставка матеріалів для неперервної роботи стоматологічного підприємства;</li> <li>- обов'язок виконання умов поставки матеріалів: надійність та виконання постачальниками умов щодо поставки матеріалів.</li> </ul>
	Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність кваліфікованих медичних працівників: наявність та якість медичного персоналу, його професійні навички та досвід;</li> <li>- сервіс послуг, що надаються: якість та розмаїття стоматологічних послуг, доступність екстреного лікування;</li> <li>- вартість послуг: конкуренція у ціноутворенні, можливість конкурентних цін та пропозицій;</li> <li>- реклама послуг: маркетингові зусилля, спрямовані на залучення клієнтів, використання медіа та інших рекламних каналів.</li> </ul>

Ці фактори зовнішнього середовища можуть впливати на стратегію та ефективність стоматологічного підприємства, вибір цільової аудиторії, ціноутворення, маркетингові дії та інші аспекти діяльності.

Таблиця 2.5

#### Фактори мікрооточення ТОВ «БІШ КОМПАНІ»

	Внутрішнє середовище	Фактори
1	2	3
1	Кваліфікаційний склад співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійне та безперервне підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє їм бути в курсі новітніх технологій та методів лікування;</li> <li>- вміння використовувати сучасні машинні інструменти і працювати на сучасному стоматологічному обладнанні, що забезпечує ефективність та якість надання послуг.</li> </ul>
Продовження таблиці 2.4		

1	2	3
2	Наявність сучасних технологій та матеріалів	- можливість виконувати стоматологічні маніпуляції сучасними методами лікування з використанням новітніх технологій і матеріалів. Це сприяє підвищенню ефективності лікування та задоволенню пацієнтів.
3	Якість лікування та відношення до пацієнтів	- наявність програм для здійснення контролю якості стоматологічного лікування, що гарантує високу якість наданих послуг; - безкоштовна гарантія на виконану роботу, що показує відповідальне ставлення до пацієнтів та готовність вирішувати можливі проблеми; - розмаїття послуг, що відповідає потребам різних категорій пацієнтів.
4	Місцезнаходження стоматологічного підприємства	- наявність інших стоматологічних підприємств у даному районі, що впливає на конкуренцію та попит на послуги; - жвавість пішохідного руху біля стоматологічного підприємства, що забезпечує зручний доступ для клієнтів; - наявність житлових масивів, великих торгових центрів і промислових підприємств поруч, що створює потенційну клієнтську базу; - близькість до зупинок громадського транспорту, що спрощує процес пересування для пацієнтів.
5	Грамотний менеджмент стоматологічного підприємства	- правильне розподілення фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, що забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства.

Ці внутрішні фактори впливають на організацію та управління стоматологічним підприємством, а також на якість та конкурентоспроможність наданих стоматологічних послуг.

На підставі аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища складемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «БІШ КОМПАНІ» (рис. 2.3).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока кваліфікація персоналу</li> <li>2. Якісні стоматологічні послуги</li> <li>3. Використання сучасних технологій</li> <li>4. Використання сучасного обладнання та регулярне його оновлення</li> <li>5. Наявність клієнтської бази</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільні об'єми реалізації послуг</li> <li>2. Високі ціни</li> <li>3. Не повне охоплення ринку (географічних і демографічних сегментів)</li> <li>4. Недостатньо широкий асортимент у</li> </ol>



Рис. 2.3. SWOT-аналізу ТОВ «БІШ КОМПАНІ»

Згідно з даними SWOT-аналізу складаємо таблицю заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «БІШ КОМПАНІ»

Таблиця 2.6.

Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «БІШ КОМПАНІ»

Слабкі сторони	Заходи	Сильні сторони та можливості	Загрози, що можна усунути
1	2	3	4
Не повне охоплення ринку (географічних і демографічних сегментів)	Вихід з існуючими послугами на новий ринок. Відкрити мережу	Стійкий попит на стоматологічні послуги. Наявність на ринку сегментів потенційних споживачів.	Конкурентна боротьба з новими та існуючими конкурентами Високі ціни Розробка системи
Продовження таблиці 2.6			
1	2	3	4

		Якісні послуги. Можливість оплати готівкою або банківською карткою. Рентабельна діяльність	цінового стимулювання діяльності збуту Рентабельна діяльність Зниження купівельної спроможності населення
Недостатня рекламна кампанія	Розміщення реклами (на вулиці, на транспорті)	Наявність на ринку сегментів потенційних споживачів	Конкурентна боротьба з новими та існуючими конкурентами

Для поліпшення роботи підприємства та збільшення його конкурентоспроможності, можна звернути увагу на наступні аспекти:

1. Створення веб-сайту підприємства: Розробка інформативного та зручного сайту дозволить пацієнтам знайти необхідну інформацію про послуги, лікарів, графік роботи, контакти та інше. Це зекономить час пацієнтів та полегшить їм процес отримання необхідної інформації. Розміщення на сайті корисних статей, порад та рекомендацій також може викликати інтерес у відвідувачів та позитивно вплинути на репутацію підприємства.

2. Реклама: Використання різних каналів реклами, таких як друковані видання, зовнішня реклама на вулицях та транспорті, допоможе залучити увагу потенційних клієнтів. Крім того, розміщення реклами на інтернет-платформах та соціальних медіа може сприяти збільшенню обсягу клієнтів.

3. Стимулювання збуту: Розроблення стимулюючих програм для збуту, таких як знижки, акції, лояльність клієнтів тощо, може спонукати потенційних клієнтів до скористання послуг підприємства. Важливо також встановити конкурентоспроможні ціни, які відобразатимуть якість послуг та вигоду, яку отримує клієнт.

4. Моніторинг та оцінка результатів: Важливо проводити систематичний моніторинг та оцінку результатів впроваджених заходів, щоб виявити ефективність та внести необхідні коригування.

Ці заходи спрямовані на покращення маркетингової діяльності підприємства та залучення більшої кількості клієнтів, що сприятиме його розвитку та успіху на ринку стоматологічних послуг.

Основною загрозою для ТОВ "БІШ КОМПАНІ" є конкуренти. Проте, підприємство має численні можливості для збільшення своєї конкурентоспроможності. Зокрема, наявність фінансових ресурсів сприяє розвитку і впровадженню нових технологій, а також розширенню номенклатури послуг. Стабільність і популярність підприємства дають можливість відкривати нові філії, а висока якість обслуговування і широкий спектр стоматологічних послуг сприяють збільшенню попиту та підвищенню конкурентоспроможності.

Отже, після аналізу SWOT-матриці можна зробити висновок, що ТОВ "БІШ КОМПАНІ" має сильні позиції у відношенні кваліфікації фахівців, сучасних технологій та обладнання, а також обслуговування. Однак підприємству необхідно знаходити шляхи для підвищення конкурентоспроможності з метою зайняття стійких позицій, збільшення прибутку та зайняття певної ніші серед великого різноманіття конкурентів.

#### **2.4. Удосконалення системи контролю за раціональним та цільовим використанням матеріальних ресурсів**

Матеріально-технічне забезпечення є одним із видів діяльності медичного закладу. Пов'язаний цей вид діяльності із постачанням та збутом, тобто виконанням певної фази економічних відносин. Суб'єктами таких відносин є підприємства та організації, а об'єктами – матеріально-технічні ресурси. Зрозуміло, що метою та основними цілями матеріально-технічного

забезпечення медичного закладу є формування оптимальних умов для ефективної та якісної роботи організації (рис.2.4).

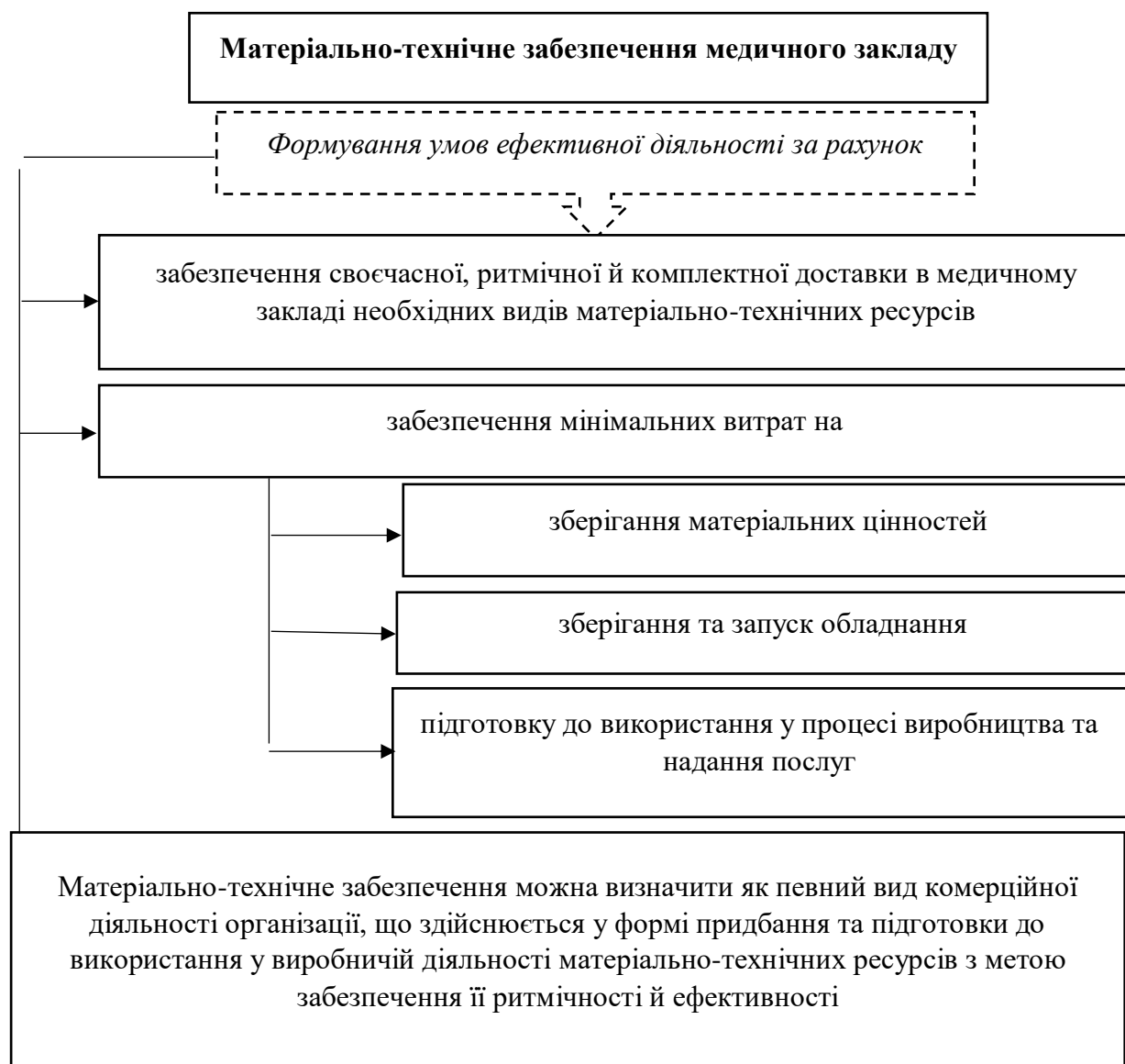


Рис. 2.4. Забезпечення умов ефективної діяльності медичного закладу

В умовах ринкової економіки кожна організація, в тому числі і медичні заклади самостійно вирішують проблеми, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням. Підставою для вирішення цих питань є наявні договірні відносини з постачальниками матеріальних ресурсів, що відповідно підвищує роль планових розрахунків та стратегічного планування.

Загалом необхідно сформулювати стратегію розвитку медичної установи, яка допоможе: визначити напрямки розвитку організації в умовах ринку з врахуванням змін та особливостей; оцінити конкурентні переваги та

стратегічні цілі організації; визначити необхідні обсяги сировини та матеріалів, інструментів та обладнання для реалізації намічених завдань. Враховуючи специфіку роботи стоматологічної клініки, до основних проблемних питань створення ефективної системи стратегічного планування можна віднести: орієнтацію організації на короткострокові результати функціонування; відсутність системного контролю; відсутність комплексності поточних планів; низький рівень координації; відсутність роботи на ринку; різні погляди на діяльність організації власників та персоналу; відсутність методичного забезпечення процесу аналізу ринку. Стратегічне планування тісно пов'язане з роботою організації у довгостроковому періоді, необхідністю визначення потенціалу, виробничої потужності, структури капіталу, забезпеченням організації тощо [15].

Ефективне управління матеріальним забезпеченням стоматологічної клініки може допомогти знизити витрати на закупівлю матеріалів та забезпечити більш ефективно використання наявних ресурсів. Ось кілька шляхів, які можуть допомогти покращити процес управління матеріальним забезпеченням стоматологічних клінік:

Проведення аналізу інвентаризації. Перш ніж починати будь-яку роботу з покращення управління матеріальним забезпеченням, важливо провести аналіз інвентаризації для визначення, які матеріали є на складі, їх кількість та стан. Це дозволить вам планувати замовлення, уникати дублювання закупівель та забезпечувати належний рівень запасів матеріалів.

Автоматизація процесів управління. Використання спеціального програмного забезпечення для обліку та контролю запасів, замовлень і закупівель може спростити і ускладнити процес управління матеріальним забезпеченням стоматологічних клінік. Також можна використовувати інформаційні технології для зв'язку з постачальниками та логістичних компаній для ефективного контролю над рухом товарів та плануваннями доставок.

Встановлення стандартних процедур замовлення та отримання матеріалів. Важливо встановити однозначні процедури замовлення та отримання матеріалів від постачальників. Наприклад, відстеження дати замовлення, дати отримання, кількість отриманих та сплачених матеріалів.

Контроль якості отримуваних матеріалів. Для забезпечення якісного лікування пацієнтів необхідно контролювати якість матеріалів, які використовуються в клініці. Для цього необхідно створити процедури перевірки якості і встановити критерії, що відповідають стандартам і рекомендаціям.

Встановлення системи моніторингу та контролю запасів. Клініка повинна мати точний облік та контроль над рівнем запасів матеріалів. Необхідно створити систему моніторингу запасів та розробити стратегію, яка забезпечує необхідний рівень запасів для безперервної роботи клініки.

Використання управлінських інструментів. Використання методів управління запасами, графіки поставок та стратегічне планування.

Отже, з метою підвищення ефективності стратегічного управління, формування стратегії розвитку організації та убезпечення його діяльності потрібно врахувати такі аспекти: (1) усвідомлення місії організації; (2) визначення стану зовнішнього середовища, зокрема ступеню його впливу на діяльність організації.

Контроль за використанням матеріальних ресурсів ТОВ "БІШ КОМПАНІ" є важливою складовою управління матеріальними ресурсами медичного підприємства. Його основна мета полягає в порівнянні стану сировини, матеріалів та засобів праці з нормами, стандартами та правилами експлуатації лікувально-діагностичного обладнання на основі фактичних даних.

Контроль дозволяє досягти кількох важливих цілей.

По-перше, він забезпечує більшу відповідальність за результати використання матеріальних ресурсів. Це означає, що працівники лікарні стають усвідомленішими щодо ефективного використання матеріалів, засобів

праці та обладнання, оскільки їх дії та витрати можуть бути контрольовані та оцінені.

По-друге, контроль допомагає підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів. Завдяки порівнянню фактичних даних з нормами та стандартами, можна ідентифікувати області зайвих витрат або недостатнього використання ресурсів і приймати заходи для поліпшення ситуації. Це допомагає раціоналізувати процеси, зменшити витрати та оптимізувати використання ресурсів.

По-третє, контроль дозволяє задовольняти потреби пацієнтів. Шляхом ефективного використання матеріальних ресурсів можна забезпечити належну якість надання медичних послуг, вчасне забезпечення потреб у лікувальних матеріалах, препаратах та обладнанні. Це сприяє задоволенню потреб пацієнтів і покращенню загального рівня медичного обслуговування.

Нарешті, контроль за використанням матеріальних ресурсів допомагає стримувати витрати. Перевірка та аналіз фактичних даних щодо використання ресурсів дозволяє виявити та усунути зайві витрати, уникнути недофінансування та забезпечити більш раціональне використання бюджетних коштів.

Отже, контроль за використанням матеріальних ресурсів в медичній установі є важливим інструментом управління, який сприяє підвищенню ефективності, економічності та якості надання медичних послуг.

Якщо аналіз, проведений в попередніх підрозділах, виявив недоліки в системі контролю за раціональним використанням матеріальних ресурсів досліджуваної медичної установи, це означає, що існують проблеми, які потребують уваги та вдосконалення.

Суворе дотримання правил, процедур та методів під час попереднього контролю є важливою складовою для забезпечення ефективного розвитку робіт та досягнення поставленої мети. Попередній контроль перед початком робіт спрямований на перевірку та забезпечення виконання встановлених стандартів, правил і вимог, а також попередження можливих проблем.

Враховуючи виявлені недоліки у попередніх підрозділах, для удосконалення попереднього контролю за використанням матеріальних ресурсів у ТОВ "БІШ КОМПАНІ" рекомендується впровадити такі заходи:

1. Внесення розділу "Права, обов'язки та відповідальність щодо використання матеріальних ресурсів медичної установи" до посадових інструкцій персоналу, що використовує матеріальні ресурси в процесі роботи. Це дозволить чітко визначити ролі та обов'язки персоналу щодо ефективного використання ресурсів та покладе на них відповідальність за дотримання встановлених норм та стандартів.

2. Директор повинен проводити розподіл трудових ресурсів відповідно до кваліфікації працівників. Це забезпечить оптимальне використання персоналу, зокрема управління навантаженнями та розподілом обов'язків.

3. Старша медична сестри повинна якісно проводити всі види інструктажів для персоналу, включаючи техніку безпеки, правила експлуатації обладнання, зберігання та використання медичних препаратів, приготування та використання засобів для дезінфекції та інші важливі аспекти. Це забезпечить належне навчання та свідоме дотримання правил використання матеріальних ресурсів.

4. Старша медична сестра має своєчасно доводити до персоналу інформацію про зміни в стандартах та нормативах використання матеріальних ресурсів. Це важливо для усвідомлення персоналом актуальних вимог і забезпечення їх виконання.

5. Старша медична сестра повинна систематично перевіряти знання середнього та молодшого медичного персоналу щодо зберігання та використання матеріальних ресурсів. Це можна здійснювати через проведення періодичних тестувань або організацію навчальних семінарів. Перевірка знань допоможе виявити потребу в додатковому навчанні та покращити загальний рівень свідомого використання ресурсів.



Ці заходи сприятимуть покращенню контролю за раціональним використанням матеріальних ресурсів та сприятимуть досягненню поставленої мети.

Для покращення контролю за економним і раціональним використанням матеріальних цінностей у медичному закладі, пропонується наступні заходи щодо покращення організації обліку та ведення первинної та поточної документації:

1. Своєчасне та правильне оформлення документів, що відображають операції з надходження, руху та видачі матеріальних цінностей. Необхідно уникати виправлень та перекреслень в облікових документах, що дозволить забезпечити точність та достовірність інформації.

2. Контроль зберігання і руху матеріалів на складах та інших місцях зберігання і безпосереднього використання згідно з діючими вимогами. Це включає перевірку відповідності умов зберігання, правильну ідентифікацію та маркування матеріалів.

3. Контроль дотримання встановлених норм запасів, виявлення надлишкових та невикористовуваних матеріалів з метою мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів. Регулярне переглядання запасів та їх актуалізація дозволить зменшити непотрібні витрати.

4. Контроль за раціональним витрачанням матеріальних цінностей та дотриманням норм їх використання на основі ведення документації. Встановлення внутрішніх процедур та правил щодо використання ресурсів може допомогти забезпечити їх оптимальне використання.

5. Формування та своєчасне подання директору, його заступникам та підрозділу бухгалтерії повної та об'єктивної інформації та звітів про наявність і використання матеріальних цінностей. Це забезпечить наявність достатніх даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ці заходи допоможуть забезпечити чіткий порядок, своєчасний і повний контроль за всіма операціями з матеріальними цінностями у медичному закладі, що сприятиме економному та раціональному їх використанню.

Для належного зберігання матеріалів та організації їх обліку на складах ТОВ "БІШ КОМАНІ", рекомендуються наступні заходи:

1. Встановлення чіткого графіка роботи складу і дотримання постійного порядку в розміщенні матеріалів на складі. Слід також своєчасно відображати в облікових реєстрах складського обліку рух матеріальних ресурсів та визначати їх залишки.

2. Призначення осіб, відповідальних за приймання, зберігання та видачу матеріальних цінностей, та забезпечення правильного та своєчасного оформлення таких операцій у обліку. Рекомендується ознайомити їх з чинним законодавством щодо матеріальної відповідальності та діючими інструкціями, нормативами та правилами. Варто укласти письмові договори про повну індивідуальну матеріальну відповідальність за збереження матеріальних ресурсів.

3. Обладнання всіх місць зберігання матеріалів протипожежним інвентарем. Збереження матеріальних цінностей повинно здійснюватись тільки в закритих приміщеннях з відповідним температурним режимом. Місця для зберігання будівельних матеріалів слід огорожувати для обмеження доступу сторонніх осіб.

4. Забезпечення наявності зразків підписів матеріально відповідальних осіб, керівника, головного бухгалтера, бухгалтера матеріального обліку, контрольно-пропускної служби та бухгалтерії. Графіки обробки документів та їх передачі до бухгалтерії мають бути розповсюджені серед всіх посадових осіб.

5. Своєчасне і якісне проведення інвентаризації товарно-матеріальних цінностей та оформлення її результатів у обліку.

6. Перевірка правильності оформлення первинних документів та ведення складського обліку, а також складання звітності про рух товарно-матеріальних цінностей працівниками бухгалтерії не рідше 2-3 разів на місяць. Ця перевірка повинна здійснюватись безпосередньо на складах та відділеннях лікарні в присутності матеріально відповідальних осіб.

7. Приймання та звільнення матеріально відповідальних осіб повинно проводитись за погодженням з головним бухгалтером досліджуваної медичної установи, з обов'язковим проведенням інструктажу. Приймання та передача складу іншій матеріально відповідальній особі повинні здійснюватись на підставі акту лише після суцільної інвентаризації усіх цінностей на складі.

Дотримання цих рекомендацій сприятиме належному зберіганню матеріалів і належному обліку їх руху на складах медичної установи.

Наша думка полягає в тому, що автоматизація процедур контролю матеріальних ресурсів в ТОВ "БІШ КОМПАНІ" має велике значення для їх удосконалення. З'явилися нові можливості покращення методів контролю завдяки персональним комп'ютерам та автоматизації обліку руху матеріальних ресурсів. Допомогу в цьому надають спеціальні програми та комп'ютеризовані системи бухгалтерського обліку, впровадження яких дозволить ефективніше використовувати комп'ютери у медичній установі, зокрема для обліку і контролю руху матеріальних ресурсів. Це також призведе до зміни ролі сучасних комп'ютерів, які не тільки використовуватимуться для обліку, але й для впровадження нових методів контролю. Однак це вимагатиме навчання спеціалістів щодо роботи на персональних комп'ютерах та обробки інформації з контролю операцій в умовах автоматизації обліку. Сучасні програми значною мірою сприятимуть проведенню контролю в усіх сферах обліку матеріальних ресурсів у медичному закладі, оскільки вони відповідають основним вимогам щодо простоти, гнучкості та можливості формування звітів для працівників структурних підрозділів установи. Вони також забезпечать можливість виправлення помилок та усунення спотворених операцій.

Також важливо використовувати візуальний контроль, що допоможе виявити нереальні та логічно неможливі кількісні та сумові показники з руху матеріальних цінностей у підсумкових даних. Цей контроль дозволить виявляти помилкові вхідні дані та виправляти їх, отримуючи потім оброблену інформацію на основі правильних даних. Важливим напрямком використання

обчислювальної техніки для обліку і контролю операцій з матеріальними ресурсами буде систематизація та узагальнення виявлених порушень і розбіжностей, їх представлення у вигляді таблиць з необхідними обчисленнями і пояснювальним текстом. Наприклад, можуть бути створені накопичувальні відомості про наявність зіпсованих матеріалів на складі медичної установи та відпуску матеріалів без належних накладних документів. Варто зазначити, що в умовах автоматизації обліку і контролю операцій з надходження та використання матеріальних цінностей значно полегшується. Перевіряючий отримує можливість аналізувати більший обсяг інформації за допомогою різноманітних програм. Наприклад, застосування комп'ютеризованих систем бухгалтерського обліку дозволить щоденно запускати програму, яка надає відомості про надходження матеріальних цінностей і виконання договорів з окремими постачальниками, а також надає дані щодо потреб у матеріалах на основі обсягів надання послуг. На нашу думку, сучасні програми забезпечать можливість формування підсумкових і поточних даних у різних формах, що дозволить представляти одну й ту ж інформацію з різних точок зору. Користувач може вибрати той формат контролю, який йому зручніше використовувати. Також буде можливість внесення типових форм документів у програму, які відображатимуть результати перевірки. Наприклад, програма може містити можливість виправлення помилок та спотворень на різних етапах операцій, які відображені у цій програмі. На сьогоднішній день всі структурні підрозділи ТОВ "БІШ КОМПАНІ" обладнані сучасними персональними комп'ютерами, які використовуються як засоби друку та збереження інформації, наприклад, виписки пацієнтів та плани роботи. Тому для поліпшення системи контролю за раціональним та цільовим використанням матеріальних ресурсів закладу ми рекомендуємо автоматизувати облік руху матеріалів та забезпечити навчання персоналу відповідним програмам (бухгалтерам, завідувачу складу, провізорам, завідувачам функціональних підрозділів та старшим медичним сестрам відділень).

## **Висновки до другого розділу**

Діяльність ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ" у сфері охорони здоров'я полягає в наданні стоматологічних послуг. Основні напрямки стоматологічної практики можуть включати:

1. Стоматологія загальна чи спеціалізована;
2. Ортодонтія;
3. Хірургічні операції, включаючи імплантацію.

Це дуже гарна характеристика стоматологічної клініки ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ". Описуючи оснащення клініки унікальним обладнанням та застосовувані технології, ви підкреслюєте їхню здатність забезпечити високоінформативну діагностику та ефективне лікування захворювань порожнини рота. Використання лазерної та ультразвукової хірургії, а також сучасних методів лікування, таких як вертикальний конденсаційний метод пломбування кореневих каналів, вживлення імплантів та нарощування надкiстниці, свiдчить про фахову компетентність та інноваційний підхід клініки.

Основою матеріально-технічного забезпечення діяльності стоматологічної клініки є наявність фінансових ресурсів, які спрямовуються на придбання основних виробничих фондів, технологічне забезпечення, придбання якісного матеріалу та фінансування поточних витрат.

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що досліджуване підприємство виявило значне покращення важливих аспектів своєї господарської діяльності протягом 2021 року. Зокрема, спостерігалось зростання рівня прибутковості, збільшення вартості основних засобів та зниження обсягів короткострокових зобов'язань.

Для покращення контролю за економним і раціональним використанням матеріальних цінностей у медичному закладі, пропонується заходи щодо покращення організації обліку та ведення первинної та поточної документації. Дані заходи допоможуть забезпечити чіткий порядок, своєчасний і повний

контроль за всіма операціями з матеріальними цінностями у медичному закладі, що сприятиме економному та раціональному їх використанню.

## ВИСНОВКИ

Отже, дана бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена аналізу процесів управління матеріально-технічним забезпеченням на підприємстві.

У першому розділі роботи досліджено сутність та основні функції управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства, розглянуто діалектику розвитку цієї системи та зарубіжний досвід її формування. Також виокремлено систему бережливого виробництва як інструмент для підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Результати дослідження свідчать, що оптимізація системи матеріально-технічного забезпечення підприємства суттєво залежить від взаємодії між режимом забезпечення підприємства та режимом виробничого споживання матеріальних ресурсів. Також важливо, щоб якість та технологічна готовність постачаної продукції відповідали вимогам підприємства. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню взаємодії між підприємствами в інформаційному середовищі, що забезпечує координацію діяльності.

У другому розділі роботи було проведено аналіз матеріально-технічного забезпечення діяльності ТОВ «БІШ КОМПАНІ».

ТОВ "БІШ-КОМПАНІ" є стоматологічною клінікою, яка спеціалізується на наданні стоматологічних послуг. Клініка пропонує широкий спектр напрямків стоматологічної практики, включаючи загальну та спеціалізовану стоматологію, ортодонтію та хірургічні операції, включаючи імплантацію.

Клініка ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ" відзначається своїм унікальним обладнанням та застосуванням передових технологій. Це дозволяє забезпечити високоінформативну діагностику та ефективне лікування різних захворювань порожнини рота. Використання лазерної та ультразвукової хірургії, а також сучасних методів лікування, таких як вертикальний конденсаційний метод пломбування кореневих каналів, вживлення імплантів та нарощування надкiстниці, свідчить про фахову компетентність та інноваційний підхід клініки.

Загалом, стоматологічна клініка ТзОВ "БІШ-КОМПАНІ" володіє репутацією компетентного закладу, що пропонує сучасні методи та високоякісні стоматологічні послуги.

На забезпечення діяльності стоматологічної клініки впливає наявність фінансових ресурсів, які використовуються для придбання основних виробничих засобів, технологічного обладнання, якісних матеріалів та покриття поточних витрат. Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що досліджувана стоматологічна клініка показала значні покращення важливих аспектів своєї господарської діяльності у 2021 році. Зокрема, було зафіксовано зростання рівня прибутковості, збільшення вартості основних засобів та зниження обсягів короткострокових зобов'язань.

Для підвищення контролю над економічним та раціональним використанням матеріальних цінностей в стоматологічній клініці, рекомендується впровадження заходів щодо поліпшення організації обліку та ведення первинної та поточної документації. Ці заходи допоможуть забезпечити систематизований підхід, своєчасний і повний контроль за всіма операціями, пов'язаними з матеріальними цінностями в медичному закладі, що сприятиме економічному та раціональному використанню ресурсів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків О.В. Економіка підприємства. Київ. ЦУЛ, 2016. 334 с.
2. Васюта В.Б. Підвищення ролі матеріально-технічної бази як фактор ефективного функціонування підприємства URL: [http://www.rusnauka.com/39\\_VSN\\_2014/Economics/10\\_182500.doc.htm](http://www.rusnauka.com/39_VSN_2014/Economics/10_182500.doc.htm)
3. Економіка підприємства / за ред. Акад. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2013. 402 с.
4. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Київ. КНЕУ, 2001. 540 с.
5. Збагерська Н.В. Матеріально-технічне забезпечення підприємства: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2006. 150 с.
6. Пятуніна С. С. Вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємств харчової промисловості : Збірник наукових праць: Випуск 31 ["Проблеми підвищення ефективності інфраструктури"] / головн. ред. В. М. Загорулько. Київ: НАУ, 2011. 222 с.
7. Бортнік С.М. Організація систем матеріально-технічного забезпечення підприємств на основі логістичного підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2014. Т. 19. Вип. 3. С. 25–31.
8. Гудзь П.В., Т.І. Остапенко Т.І. Остапенко Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 139–142.
9. Жулавський А.Ю., Сидоренко Н.В. Організація матеріальнотехнічного забезпечення підприємства як об'єкт логістичних рішень. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 2. С. 51–58.
10. Кушнір І.В. Штовхаючі і тягнучі системи управління. Логістика: конспект лекцій. 2010. URL: <http://be5.biz/ekonomika/1003/20.html>. 72

11. Опікунів В.А., Мартиросян Т.С. Дослідження існуючої системи матеріально-технічного забезпечення. Економіка: проблеми рішення і перспективи. 2016. С. 97–102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovaniesuschestvuuyu-schey-sistemymaterialno-tehnicheskogo-obespecheniya-v-stroitelstve>.
12. Основи охорони праці : підручник / М.С. Одаренко, А.М. Одаренко, В.І. Степанов, Я.М. Черненко. Х.: Стиль-Видав., 2017. 334 с.
13. Основи охорони праці: підручник / К.Н. Ткачук, М.О. Халімовський, В.В. Запарний та ін. К.: Основи, 2006. 448 с.
14. Безпека життєдіяльності [текст] : підручник. / [О. І. Запорожець, Б. Д. Халмурадов, В. І. Применко та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 448 с.
15. Блонська В.І., Городинський Р.Е. Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства. *Науковий вісник*. Вип.18.1, 2008. С. 237-242.
16. Гуторов О.І. Інвестиційний менеджмент: курс лекцій. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків., 2014. 203 с.
17. Ковтун Н. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Київський університет, 2014. 527 с.
18. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
- 19.. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. Харків, 2015. 186с
20. Мальчик М. В. Фінансовий аналіз: кредитно-модульний курс : навч.-метод. посіб. / М. В. Мальчик, С. Т. Бойко ; Міжнар. екон.-гуманіт. ун-т ім. акад. С. Дем'янчука. Рівне : [б. в.], 2010. 236 с.
21. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.

22. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
23. Мних Є. В. Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підруч. для студентів ВНЗ, Київ : КНТЕУ, 2014. 535 с.
24. Основи менеджменту: / За науковою ред. проф. В.Г. Федоренка. К.: Алерта, 2007. 420 с.
25. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ. Центр учбової літератури. 2011. 216 с.
26. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика.: навч. Посібник. Чернігів: видавець Брагинець О.В., 2018. 306 с.
27. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., Київ: Кондор, 2019. 434 с.
28. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент: навчально-метод. Посібник. Миколаївський держ. гуманітарний ун-т ім. Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Миколаїв: Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 344 с.
29. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
30. Воробйов Ю. М. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. Сімферополь: Таврія, 2009. 182 с.

## ДОДАТКИ