

Вінницький національний технічний університет

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ФУДКОМ»**

Виконав здобувач 4-го курсу, групи МВКД-216
спеціальності 073 «Менеджмент»

Макогонюк В. В.
Керівник: к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ

Адлер О.О.
09.06.2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту та
безпеки інформаційних систем ВНТУ

Нікіфорова Л.О.
10.06.2025 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри ЕПВМ к.е.н.,
проф. Лесько О.Й.
« 12 » 06 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.

«02» 05 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Макогонюк Вікторії Вячеславівни**

1. *Тема роботи* Підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ»
керівник роботи: Адлер Оксана Олександрівна, к.т.н., доцент каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від 20 03 2025 р.
№ 94.

2. *Строк подання здобувачем роботи:* 10.06.2025 року.

3. *Вихідні дані до роботи:* «Баланс», «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ФУДКОМ» за 2021-2023 рр., офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.

4. *Зміст текстової частини:*

Розділ 1. Дослідження теоретичних аспектів управління матеріально-технічним забезпеченням досліджуваного підприємства;

Розділ 2. Аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням та систему управління товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ»;

Розділ 3. Розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».

5. *Перелік графічного матеріалу:*

Основні завдання матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства; базові принципи ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства; основні складові системи економічного змісту матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства; види потреб суб'єкта господарювання в матеріально-технічному забезпеченні; класичний алгоритм планування матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства; принципи сорсингу, котрі дають змогу забезпечити раціональну та ефективну організацію процесів

матеріально-технічного забезпечення суб'єктів господарювання; фактори, котрі необхідно враховувати під час вибору постачальників матеріально-технічних ресурсів; динаміка показників ліквідності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років; динаміка показників рентабельності ТОВ «ФУДКОМ»; динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років; динаміка показників ефективності використання активів ТОВ «ФУДКОМ»; динаміка коефіцієнта оборотності для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років; динаміка коефіцієнта використання матеріальних ресурсів та індексу матеріальних витрат для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років; динаміка показника матеріальних витрат на одиницю для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років; динаміка часового коефіцієнта обігу для ТОВ «ФУДКОМ»; діюча організаційна структура ТОВ «ФУДКОМ»; SWOT-аналіз ТОВ «ФУДКОМ».

6. Консультанти розділів роботи

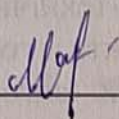
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Адлер О. О., доцент каф. ЕПВМ	05.05.2025	05.06.2025
Розділ 2	Адлер О. О., доцент каф. ЕПВМ	05.05.2025	05.06.2025
Розділ 3	Адлер О. О., доцент каф. ЕПВМ	05.05.2025	05.06.2025

7. Дата видачі завдання 05.05.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

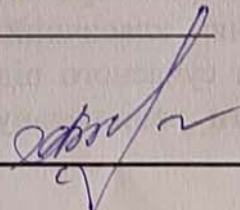
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства	травень	
2	РОЗДІЛ 2 Аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ»	травень	
3	РОЗДІЛ 3 Розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ» та його організаційної структури	травень	
4	Здача оформленої роботи на кафедру	червень	

Здобувач



Макогонюк В.В.

Керівник роботи



Адлер О.О.

АНОТАЦІЯ

УДК 658.7

Макогонюк В. В. Підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ». Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2025. 69 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 45; рис.: 21; табл. 9.

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена питанням підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».

У роботі розглянуто поняття та актуальність ефективного матеріально-технічного забезпечення підприємства. Досліджено методи та показники оцінювання ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства. Проведено аналіз основних підходів до підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства. Досліджено загальну характеристику ТОВ «ФУДКОМ» та проведено аналіз його основних фінансово-господарських показників. Проведено аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням досліджуваного підприємства. Проаналізовано систему менеджменту та організаційну структуру аналізованого товариства.

Проведено SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку. Розроблено систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його матеріально-технічним забезпеченням.

Ключові слова: матеріально-технічне забезпечення, управління, запаси, ефективність, ресурси.

ABSTRACT

Makogonyuk V. V. Increasing the efficiency of logistics management of the limited liability company "FOODCOM". Bachelor's qualification work in the specialty 073 - Management, educational program - Management of production and commercial activities. Vinnitsa: VNTU, 2025. 69 p.

In Ukrainian. Bibliography: 45; Fig.: 21; Table. 9.

The bachelor's qualification work is devoted to the issues of increasing the efficiency of logistics management of the limited liability company "FOODCOM". The work considers the concept and relevance of effective logistics of the enterprise. Methods and indicators of assessing the efficiency of logistics of the enterprise are studied.

The main approaches to increasing the efficiency of logistics of a modern enterprise are analysed. The general characteristics of LLC "FOODCOM" are studied and its main financial and economic indicators are analysed.

An analysis of the effectiveness of the management of the material and technical support of the studied enterprise was carried out. The management system and organizational structure of the analysed company were analysed.

A SWOT analysis of the studied company was carried out and on its basis the choice of the further basic development strategy was justified. A system of practical recommendations was developed to improve the organizational structure of the studied company and increase the effectiveness of its material and technical support management.

Keywords: logistics, management, stocks, efficiency, resources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Поняття та актуальність матеріально-технічного забезпечення підприємства.....	7
1.2 Планування та оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.....	13
1.3 Аналіз основних підходів до підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства.....	22
1.4 Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ».....	29
2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».....	29
2.2 Аналіз основних фінансово-господарських показників товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ» за період 2021- 2023 років.....	31
2.3 Аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років.....	39
2.4 Аналіз організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».....	46

2.5 Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	50
3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».....	50
3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури та управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».....	54
3.3 Факторне моделювання коефіцієнта оборотності ТОВ «ФУДКОМ».....	59
3.4 Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
Додаток А Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень.....	70
Додаток Б Фінансова звітність та звіт про фінансові результати товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років.....	71

Додаток В. Ілюстративний матеріал

ВСТУП

В умовах ринкової економіки управління ефективністю матеріально-технічного забезпечення підприємства є комплексом заходів, спрямованих на оптимізацію процесів забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, обладнанням, інструментами, запасами, паливом тощо, для досягнення стратегічних цілей підприємства з мінімальними витратами.

Крім того, матеріально-технічне забезпечення в ринкових умовах характеризується низкою особливостей. Основною метою управління ефективністю матеріально-технічного забезпечення в умовах сьогодення є забезпечення безперервного та ефективного функціонування підприємства через раціональне використання ресурсів.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити аналіз та провести теоретичні дослідження управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику аналізованого товариства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2021-2023 років;
- провести аналіз управління матеріально-технічним забезпеченням аналізованого товариства за період 2021-2023 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру аналізованого товариства;
- здійснити SWOT-аналіз аналізованого товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури аналізованого товариства та підвищення ефективності управління його матеріально-технічним забезпеченням.

Об'єктом дослідження є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».

Під час досліджень в даній бакалаврській кваліфікаційній роботі використано методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики, економічного моделювання (економіко-математичне моделювання), методи абсолютних та відносних різниць, прийоми детермінованого факторного аналізу, графічні методи тощо.

Інформаційною базою для проведених в даній бакалаврській кваліфікаційній роботі є статут товариства, фінансова звітність підприємства: «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», статті та результати науково-дослідних робіт опублікованих у засобах масової інформації, посібники та статистична інформація за темою дослідження, офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці системи практичних заходів з покращення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням для товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».

Апробація результатів дослідження – результати дослідження опубліковано у матеріалах тез конференції [1] – Адлер О.О., Макогонюк В.В. Економічний зміст системи матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства. LIV Всеукраїнська науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету НТКП ВНТУ (2025), 24-27 березня 2024 року.

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/23853/19652>.

Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана згідно методичних рекомендацій затверджених кафедрою ЕПВМ [2].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та актуальність матеріально-технічного забезпечення підприємства

Сьогодні ринкова економіка диктує вимоги та умови розвитку та форсування економічних систем на світовому рівні, що суттєво впливає на господарську діяльність підприємств різних галузей народного господарства. Конкуренція в умовах ринкової економіки змушує сучасні підприємства формувати власні конкурентні переваги та забезпечувати відповідний рівень конкурентоспроможності своїх послуг та товарів. Нині однією з основних конкурентних переваг суб'єктів господарювання є ефективна організація та управління матеріально-технічним забезпеченням. Такий підхід дає змогу забезпечити раціональність матеріально-технічного забезпечення і сприяти збільшенню фінансових результатів господарської діяльності підприємств – прибутку, рентабельності [3].

Питання та проблеми, пов'язані з ефективною організацією матеріально-технічного забезпечення сучасних підприємств висвітлено в науково-практичних працях багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників. Особливої уваги заслуговують результати досліджень О. Арефєвої [4], С. Бортніка [5], О. Варвксіної [6], О. Вовк [7], А. Гордійчука [8], В. Лежельокової [9], Б. Максиміва [10], Н. Сафонік [11], С. Смерічевського [12], Т. Куць [13], В. Ворхлік [14], Л. Чуприна [15] та інших.

Проблема полягає у тому, що в працях та дослідженнях економістів-науковців поняття матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання трактується з різних точок зору: через призму сукупності операцій, процесів, виду діяльності. В зв'язку із цим сьогодні виникає різноплановість наукових поглядів щодо базових моментів в галузі управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

Висвітлені науковцями дослідження не є суперечливими, а лише трактують матеріально-технічне забезпечення суб'єктів господарювання в різних площинах.

Відповідно важливим є розкриття та формування основних цілей, принципів, завдань матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання та узагальнення його економічного змісту.

Відповідно до наукових досліджень ряду науковців матеріально-технічне забезпечення є процесом забезпечення суб'єкта господарювання потрібними видами матеріально-технічних ресурсів відповідно до встановленого терміну і обсягів, що дасть змогу забезпечити нормальну роботу. Від своєчасного забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами у необхідних обсягах, відповідної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірність, ритмічність випуску готової продукції, її рівень якості та результативність роботи суб'єкта господарювання.

Базовою метою управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства є одержання відповідної кількості ресурсів певного рівня якості, в межах зазначеного часу, з врахуванням принципів логістики та надійності постачальників, за умови своєчасного виконання всіх зобов'язань та забезпечення оптимальних загальних витрат у сфері управління матеріальними потоками.

Матеріально-технічне забезпечення сучасного підприємства ставить перед собою ряд завдань – рисунок 1.1.

Крім того, матеріально-технічне забезпечення виконує ряд важливих функцій, основними серед яких є [15]:

- аналіз ринку щодо пошуку оптимального варіанту постачальників матеріально-технічних ресурсів;
- розрахунок необхідних обсягів матеріально-технічних ресурсів відповідно до їх асортименту та видів;
- формування запитів та заявок до апарату управління підприємства щодо необхідності відповідних матеріально-технічних ресурсів;
- реалізація планів стосовно забезпеченості суб'єкта господарювання необхідними матеріально-технічними ресурсами;
- забезпечення та організація складування, доставки та сортування матеріально-технічних ресурсів;

– забезпечення підготовки та доставки матеріально-технічних ресурсів до відповідних робочих місць;



Рисунок 1.1 – Основні завдання матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства [15]

– розрахунок норм запасів матеріально-технічних ресурсів, обґрунтування та доведення цих норм до працівників складів, нормування рівнів запасів та ведення контролю за їх ефективним використанням;

– розробка та впровадження організаційно-технічних заходів щодо економного використання матеріально-технічних ресурсів, пониження норм і нормативів витрат ресурсів;

– проведення обліку надходження матеріально-технічних ресурсів, ведення контролю за їх витратами в межах цехів, служб та робочих місць;

– проведення аналізу ефективності використання матеріально-технічних

ресурсів та підвищення ефективності управління ними.

Управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства є дуже важливим процесом в межах будь-якої галузі промисловості та господарства, а відповідно формування базових завдань цього процесу та їх ефективне впровадження забезпечить формування відповідного конкурентоспроможного рівня підприємства.

Ринкова економіка вимагає дотримання певних принципів, котрі дають можливість забезпечити високий рівень ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням – рисунок 1.2.

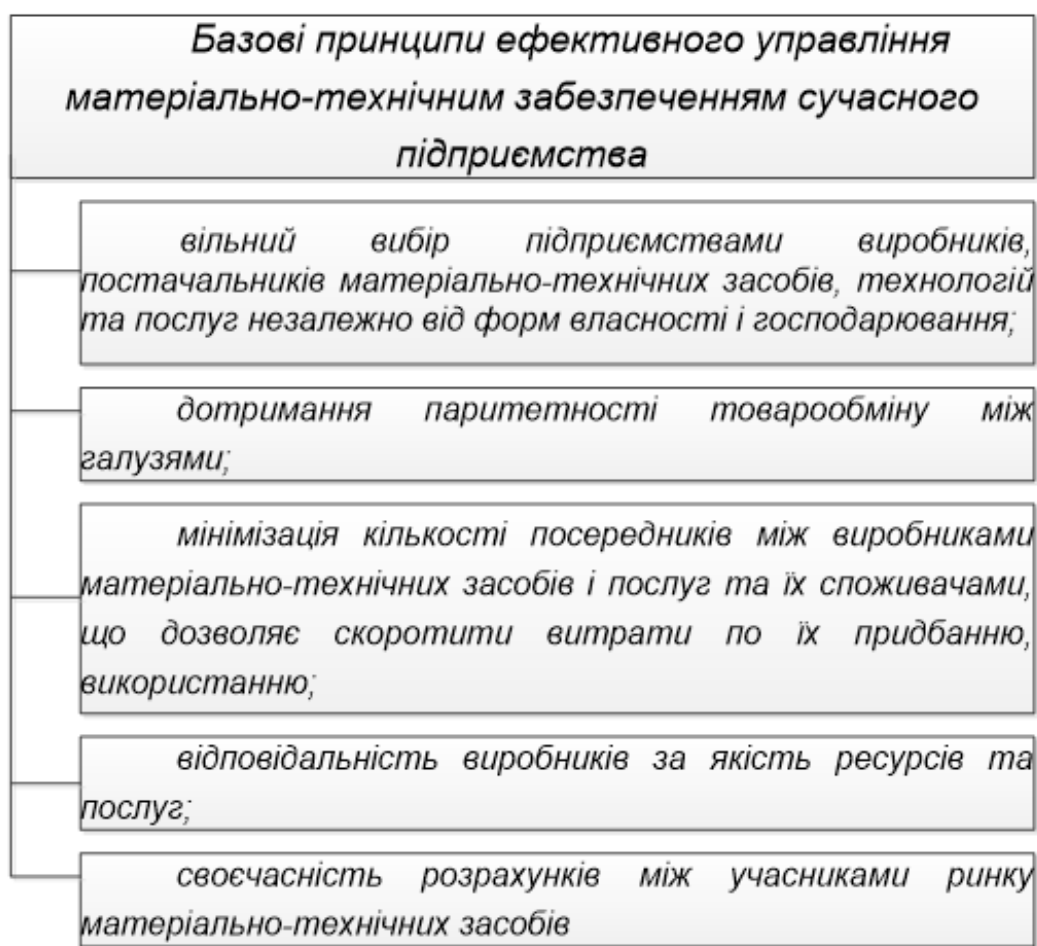


Рисунок 1.2 – Базові принципи ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства [16]

Відповідно аналіз основних елементів матеріально-технічного забезпечення

сучасного підприємства можна визначити базові елементи економічного змісту аналізованого поняття.

Деякими авторам пропонується до основних економічних складових поняття матеріально-технічного забезпечення підприємства віднести процеси забезпечення ресурсо-економії та екологічну складову поняття.

Основними завданнями реалізації політики ресурсо-економії є [17]:

- організація раціонального споживання матеріально-технічних ресурсів із забезпеченням відповідного конкурентоспроможного рівня;
- уникнення або зниження непродуктивних витрат матеріально-технічних ресурсів, котрі пов'язані із виготовленням продукції низької якості;
- покращення структури використання матеріально-технічних ресурсів на базі застосування новітніх проєктних, конструкторських і технологічних рішень, котрі дозволяють підвищити рівень комплектності їх споживання, а також використання економічних та нетрадиційних видів матеріалів і джерел енергії;
- знаходження можливостей вторинної переробки та використання ресурсів, організації безвідходного та маловідходного виробництва (зниження матеріаломісткості продукції);
- підвищення коефіцієнта оборотності оборотних засобів, скорочення та оптимізація загальних запасів, абсолютне та відносне вивільнення оборотних засобів із обороту з метою використання в подальших виробничих циклах.

Екологічна складова повинна виражатися поєднанням природних та виробничих процесів, котрі спрямовані на зростання ефективності споживання ресурсів і таких, котрі відповідають ресурсо-економії. В цьому випадку величезну роль відіграє застосування інноваційних технологій.

Оптимальне забезпечення матеріально-технічного постачання на підприємствах в основному визначає рівень застосування основних засобів, зменшення собівартості продукції, а відповідно – зростання прибутку та рентабельності. Саме цим визначається сутність матеріально-технічного забезпечення підприємства в системі управління виробництвом.

На рисунку 1.3 наведено основні складові системи економічного змісту

матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства [18].

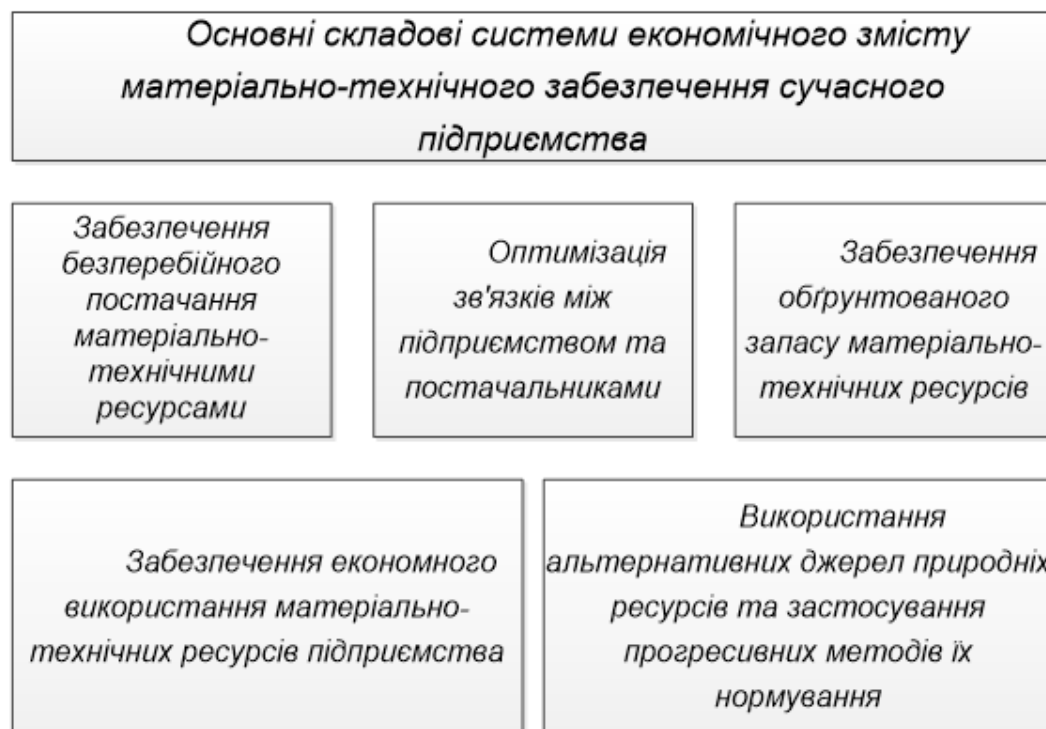


Рисунок 1.3 – Основні складові системи економічного змісту матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства [18]

Менеджмент матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання включає реалізацію основних функцій менеджменту [19]:

- планування – формування завдання – передбачає систематичний моніторинг наявних ресурсів в межах ринку і відповідного планування в їх необхідних обсягах, а також проведення оцінювання матеріалоємності виробництва продукції (послуг);

- організація – виконання сформованого завдання – пошук та проведення оцінювання можливих наявних варіантів матеріально-технічного забезпечення, вибір кінцевого рішення щодо сировинної бази суб'єкта господарювання, організацію постачання ресурсів, керування запасами матеріально-технічних ресурсів;

- контроль – перевірка ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства ресурсами на всіх рівнях виробничої системи.

Отже, можна дійти висновку, що матеріально-технічне забезпечення суб'єкта

господарювання є невід'ємною складовою його господарської діяльності. Від рівня та ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням залежить загальний виробничий цикл. Відповідно підвищення рівня ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням є одним із пріоритетних завдань сучасного підприємства. З метою побудови ефективної системи матеріально-технічного забезпечення необхідним є чітке формулювання мети, завдань, виокремлення функцій та принципів аналізованого процесу. Аналіз основних елементів економічного змісту матеріально-технічного забезпечення підприємства дасть можливість знизити рівень його витрат, забезпечити безперервне постачання ресурсів на підприємство, розробити прогресивні норми запасів матеріально-технічних ресурсів, і відповідно обрати ефективну стратегію діяльності підприємства. Вивчення економічної суті матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання необхідно здійснювати в контексті таких елементів та понять як ресурсо-економія та економічна складова, що сприятиме підвищенню рівня та формування відповідних конкурентних позицій підприємства в умовах ринкової економіки.

1.2 Планування та оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства

Організація процесу планування матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства повинна дати змогу забезпечити вчасний випуск продукції із врахуванням укладених договорів та запитів ринку.

Перед процесом розрахунків планової потреби суб'єкта господарювання в матеріально-технічних ресурсах необхідним є проведення комплексного аналізу ефективності їхнього споживання відповідно до системи показників, аналіз та дослідження резервів, пошук та реалізація заходів спрямованих на економію споживання сировини та матеріалів. Це пов'язано із тим, що раціональне споживання матеріально-технічних ресурсів сьогодні є одним із базових чинників зниження планової потреби суб'єкта господарювання в них.

Обсяг необхідних матеріально-технічних ресурсів розраховується виходячи із галузевих особливостей суб'єкта господарювання шляхом окремих розрахунків із розподілом за характером ресурсів, котрі споживаються [20]:

- потреба в сировині і матеріалах;
- потреба в паливі й енергії;
- потреба в устаткуванні.

Відповідно до праць О. Кремси [21] поняття матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства може розглядатися з точки зору: потреби бруто; потреби нетто; первинної потреби; вторинної потреби; третинної потреби – рисунок 1.4.



Рисунок 1.4 – Види потреб суб'єкта господарювання в матеріально-технічному забезпеченні [21]

Потреба бруто передбачає обсяг матеріально-технічних ресурсів на плановий період не враховуючи їх запаси на складі. Відповідно потреба нетто це різниця потреби бруто та обсягів запасів матеріально-технічних ресурсів на складі та у незавершеному виробництві.

Необхідні обсяги матеріально-технічних ресурсів розраховуються відповідно

до їхнього призначення. Необхідні обсяги основних засобів необхідних для виробничого процесу розраховуються із врахуванням реконструкції, збільшення виробництва, застосування нових технологій.

Планування потреби в матеріально-технічних ресурсах повинно відбуватися регулярно відповідно до єдиної методики.

Проте, враховуючи різноманітність призначення окремих видів матеріально-технічних ресурсів та умови їхнього застосування відповідно до галузях економіки, необхідним є використання різноманітних методів аналізу потреби в них – рисунок 1.5.

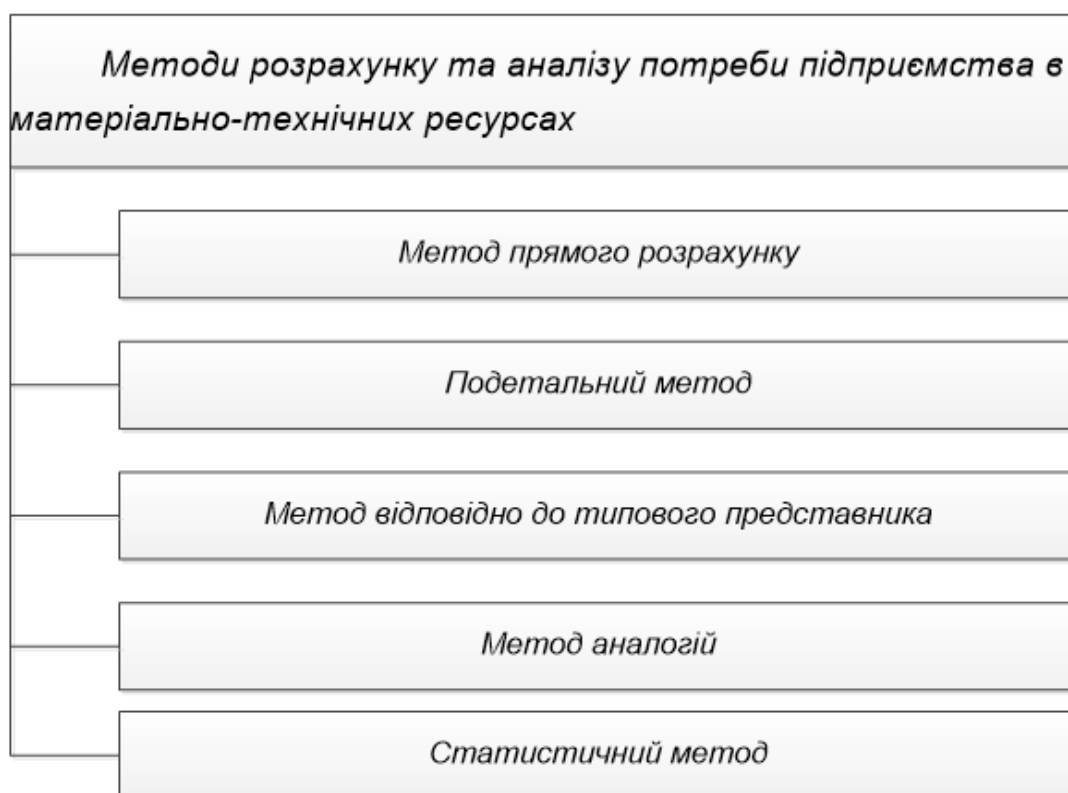


Рисунок 1.5 – Методи розрахунку та аналізу потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах [22]

Метод прямого розрахунку є одним із найбільш застосовуваних методів, котрий полягає у розрахунку планової потреби в матеріально-технічних ресурсах шляхом множення норми витрат на одиницю продукції в натуральному вимірі на обсяг виробництва продукції у плановому періоді. Перевагою застосування такого методу є його точність розрахунків за умови наявності обґрунтованих норм витрат

сировини на одиницю продукції.

За умов масового виробництва застосовують подетальний метод. Такий метод можливий до використання за умов внутрішньоцехового планування.

За умов багатомономенклатурного виробництва доцільним є застосування методу відповідно до типового представника. Відповідно до цього методу планова потреба в сировині розраховується для типового представника групи однорідної продукції. Типовим представником є продукт, норма витрат ресурсів на який приблизна до середньозваженої норми за однорідною групою продукції.

Метод аналогій застосовується за умов планування виробництва нової продукції, на яку ще не розроблені норми витрат матеріально-технічних ресурсів.

Якщо продукція виготовляється одночасно з кількох видів сировини та матеріалів, то необхідним є розрахунок відсоткових часток відповідного виду сировини в загальному обсязі. Відтак планова потреба в кожному виді матеріалу чи сировини розраховуватиметься за залежністю [23]:

$$M = M_{\text{заг}} \cdot K_i, \quad (1.1)$$

Де $M_{\text{заг}}$ – загальний обсяг матеріалів, необхідних для виробництва одиниці продукції з урахуванням технологічних витрат; K_i – відсоткова частина відповідного матеріалу в загальному обсязі матеріалів.

Суть статистичного методу полягає визначення планової потреби суб'єкта господарювання в матеріально-технічних ресурсах на базі аналізу статистичної інформації про ефективність їхнього споживання протягом минулих періодів з врахуванням змін планового періоду. Розрахунки потреби матеріально-технічних ресурсів відповідно до цього методу є досить точними оскільки передбачають застосування методів математичної статистики, теорії ймовірностей, тобто та інших математично-статистичних прийомів. Найбільш поширеним прийомом статистичного методу можна вважати метод динамічних коефіцієнтів, котрий є простим і застосовується, коли відсутні економічні та технічно-обґрунтовані

нормативи.

Під час визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах можна застосовувати два підходи [24]:

- розрахунок лише за умови виникнення потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- розрахунок на основі норм використаних матеріально-технічних ресурсів.

Максимальну комплексність і системність розрахунку потреб в матеріально-технічних ресурсах, а також вимірювання та оцінювання впливу чинників на зміну її обсягів проводять, як правило, на основі детермінованого і стохастичного моделювання факторних систем.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних літературних джерел дав змогу встановити, що сьогодні пропонуються до використання різноманітні методи та моделі підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Разом із тим, більшість науковців в галузі матеріально-технічного забезпечення підприємства вважає найбільш доцільним застосування системи загальних та часткових показників.

Серед базових загальних показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів є матеріаловіддача, матеріалоємність, частка матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт матеріальних витрат.

Матеріаловіддача є показником, котрий розраховується діленням обсягу виготовленої продукції в вартісному вираженні на вартість витрачених матеріальних ресурсів на даний обсяг (також у вартісному вираженні) та показує скільки гривень продукції припадає на кожну гривню використаних матеріальних ресурсів [23]:

$$MB = \frac{OP}{M}, \quad (1.2)$$

де ОП – обсяг виготовленої продукції, тис. грн.; М- вартість витрачених матеріально-технічних ресурсів, тис. грн.

Матеріалоємність – це обернений показник матеріаловіддачі. Він показує

скільки матеріальних витрат припадає на одну гривню виготовленої продукції [23]:

$$MB = \frac{M}{OP}. \quad (1.3)$$

Величина матеріальних витрат у собівартості продукції розраховується діленням вартості витрат матеріальних ресурсів на виробничу собівартість продукції [23]:

$$\chi = \frac{M}{C}, \quad (1.4)$$

де C – собівартість виготовленої продукції, тис. грн.

Коефіцієнт матеріальних витрат дає можливість визначити раціональність споживання матеріальних ресурсів суб'єктом господарювання. Він визначається шляхом ділення загальних фактичних витрат матеріальних ресурсів на їхнє планове значення, скориговане відповідно до фактичного обсягу виробленої продукції [23]:

$$K_M = \frac{M_{\phi}}{M_{\pi}}, \quad (1.5)$$

де M_{ϕ} , M_{π} – відповідні витрати на матеріально-технічні ресурси у звітному та плановому періодах, тис. грн.

У працях [25] запропоновано до загальних показників ефективності управління матеріальними ресурсами віднести такі показники, як прибуток на одну гривню використаних матеріальних ресурсів, коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва продукції і витрат матеріальних ресурсів.

Прибуток на одну гривню використаних матеріальних ресурсів розраховується за співвідношенням [25]:

$$\Pi_{1 \text{ грн}} = \frac{\Pi_{\text{оп}}}{M}, \quad (1.6)$$

де $\Pi_{1 \text{ грн}}$ – прибуток від операційної діяльності, тис. грн.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва продукції і витрат матеріальних ресурсів розраховується у відповідності до залежності [25]:

$$K_c = \frac{I_{\text{оп}}}{I_M}, \quad (1.7)$$

де $I_{\text{оп}}$ – індекс обсягу виробництва продукції (обсяг продукції планового періоду до базового періоду); I_M – індекс витрат матеріальних ресурсів (витрати матеріальних ресурсів планового періоду до базового).

В працях [26] показано, що до загальних показників ефективності управління матеріально-технічними ресурсами відносять сировиноємність, металоємність, напівфабрикатоємність, котрі характеризують відсоток відповідних видів матеріальних ресурсів у структурі витрат виробництва і собівартості продукції.

Розглянуті загальні показники дають можливість одержати загальне уявлення щодо ефективності управління матеріально-технічними ресурсами та резервів можливого її збільшення.

Більш глибокий аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства можна провести шляхом розрахунку часткових показників. Це показники, що характеризують ефективність використання відповідних видів матеріальних ресурсів суб'єктом господарювання загалом чи його окремими виробничими цехами; показники витрат матеріальних ресурсів на виробництво окремих видів продукції.

Основні загальні та часткові показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів за назвою та за методикою розрахунку є універсальними та можуть застосовуватися підприємствами не залежно від галузі діяльності. Разом із тим деякі з них застосовуються лише в рамках окремих галузей з врахуванням їх специфіки.

На підприємствах, котрі випускають однорідну продукцію, коефіцієнт використання матеріалу, а також матеріалоємність, матеріаловіддачу можна

розраховувати у натуральних вимірниках. За умов випуску різнорідної продукції для розрахунку цього показника застосовують лише вартісні вимірники.

Таким чином, можна дійти висновку, що сьогодні використовують систему планових показників потреби суб'єкта господарювання в матеріально-технічних ресурсах та ефективності управління ними. Проте, використання частини з цих показників обмежується відсутністю відповідної інформації. Тому варто розраховувати і планувати ті показники, котрі обумовлені цільовою спрямованістю планування, наявною вхідною інформацією та специфічними особливостями суб'єкта господарювання.

З метою ефективного планування матеріально-технічного забезпечення необхідним є реалізація наступних організаційно-технічних передумов [27]:

- перелік всіх видів матеріально-технічних ресурсів, котрі використовуються суб'єктом господарювання;
- планові цінової політики щодо матеріально-технічних ресурсів;
- система нормування матеріально-технічних ресурсів і їхніх запасів;
- забезпечення складування, приймання, зберігання та видачі матеріальних ресурсів;
- наявність цехів для підготовки матеріально-технічних ресурсів до видачі їх у виробничі відділи;
- якісний облік і контроль надходження, зберігання та видачі у виробництво, а також витрачання всіх видів матеріальних ресурсів.

Сьогодні кожен суб'єкт господарювання самостійно складає план власного матеріально-технічного забезпечення та формує порядок його розробки, кількість планових показників та прийоми їхнього розрахунку. Зрозуміло, що необхідно брати до уваги особливості споживаних матеріально-технічних ресурсів, призначення продукції та власні умови господарювання.

Класичний алгоритм планування матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства передбачає певний набір процедур – рисунок 1.6.

Інформаційне забезпечення планування матеріально-технічного забезпечення передбачає наявність інформації щодо планової виробничої програми відповідно до

обсягів, номенклатури й асортименту продукції; норми витрат матеріально-технічних ресурсів в розрахунку на одиницю продукції з перспективами їх зменшення; цінова політика щодо вартості матеріальних ресурсів в плановому періоді; інформація щодо об'ємів незавершеного виробництва; плани щодо капітального будівництва; об'єми робіт в напрямку організаційно-технічного розвитку суб'єкта господарювання; обсяги запасів матеріальних ресурсів на складах; звітності щодо фактичних витрат матеріальних ресурсів за минулий період; обсяги матеріально-технічних ресурсів на складах у момент початку планового періоду; обліково-планові дані щодо очікуваних витрат матеріально-технічних ресурсів до кінця поточного року.

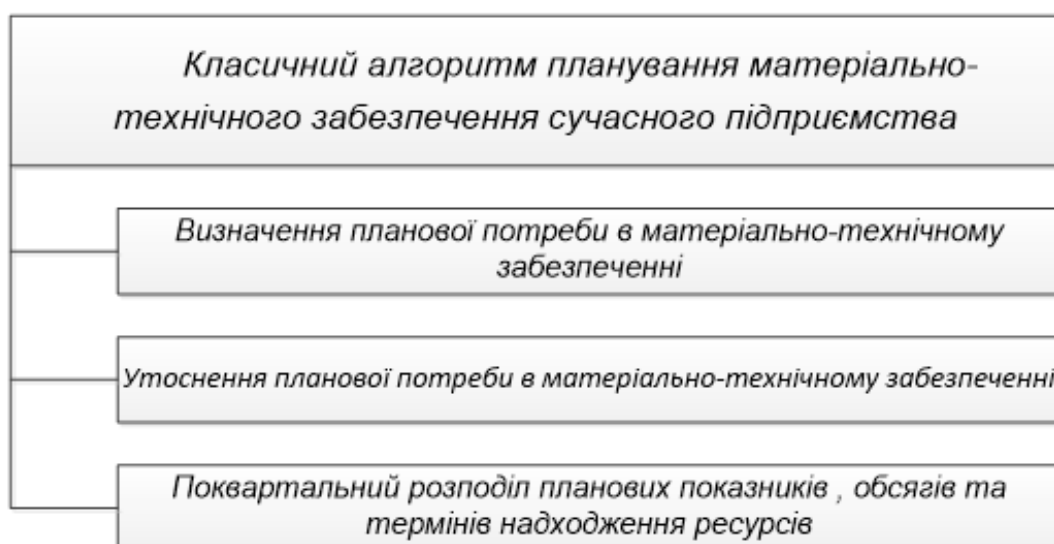


Рисунок 1.6 – Класичний алгоритм планування матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства

Процес планування матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання передбачає розробку номенклатури необхідних матеріалів, визначення планово-розрахункових цін на них, встановлення обґрунтованих норми\споживання матеріалів за кожним видом.

Номенклатура матеріалів є систематизованим переліком матеріалів, котрі споживаються суб'єктом господарювання, з характеристикою їхніх базових характеристик.

Планово-розрахункова вартість формується на основі оптової вартості

матеріалу, націнки постачальницько-збутових посередників, тарифів на транспортування.

Під час планування матеріально-технічного забезпечення потрібно враховувати точність його обґрунтування в залежності від дотримання виробничої програми та інших відділ плану суб'єкту господарювання.

Вартість матеріально-технічних ресурсів у вартісному вираженні необхідно узгоджувати із кошторисом витрат на виробництво та вартістю оборотних засобів суб'єкта господарювання, що знаходяться у виробничих запасах. Відповідно план матеріально-технічного забезпечення підприємства розробляється в натуральних і вартісних вимірниках на рік з квартальним розподілом.

1.3 Аналіз основних підходів до підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства

Динамічний характер ринкового середовища вимагає нових підходів щодо підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства. Будь-який суб'єкт господарювання можна розглядати у вигляді відкритої системи, котра активно взаємодіє з мікро- та макро-середовищем свого функціонування. Такі умови потребують врахування та пошуку стратегічних механізмів менеджменту постачання, котрі передбачатимуть об'єднання усіх сфер діяльності суб'єкта господарювання у вирішенні різноманітних завдань щодо матеріально-технічного забезпечення.

Забезпечення надійних, взаємокорисних та тривалих зв'язків із постачальниками дасть можливість суб'єктам господарювання бути впевненими у виконанні власних планів щодо виготовлення продукції, можливості сталого розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

Базовим завданням управління матеріально-технічним забезпеченням є забезпечення суб'єкта господарювання достатньою кількістю матеріально-технічних ресурсів певної якості, в потрібний час, у необхідному місці від надійних постачальників, за своєчасного виконання всіх своїх обов'язків та досягнення

оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком. Ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням направлене на покращення процесів постачань в просторі і часі та розв'язання таких завдань:

- економічне обґрунтування застосовуваних ресурсів;
- забезпечення уніфікації асортименту ресурсів, котрі застосовуються;
- зменшення обсягів замовлень на матеріально-технічні ресурси.

Вирішення цих проблем можливе шляхом всебічного оцінювання результатів прийнятих управлінських рішень. Під час формування замовлення усі матеріально-технічні ресурси потрібно рахувати не лише у відповідності з їх виробничим запитами, але й з врахуванням відходів та витрат під час їх наступній обробці.

Завдання ефективного менеджменту у сфері управління матеріально-технічними ресурсами полягає в забезпеченні системи правильних зв'язків, котра містить [28]:

- асортиментність продукції суб'єкта господарювання;
- раціональний вибір постачальників;
- забезпечення раціональних вантажопотоків;
- застосування взаємозамінності ресурсів із врахуванням ефективності їх споживання.

Більшість науковців розглядають ефективність управління системою матеріально-технічного забезпечення через призму класичної теорії менеджменту, а частина – через призму ефективної логістики.

Щодо позиції ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням через призму логістики, то матеріально-технічне забезпечення вирішується розв'язанням завдань щодо придбання і транспортування матеріально-технічних ресурсів до місць використання в необхідному обсязі та відповідного рівня якості, у визначені строки із оптимальними фінансовими витратами із врахуванням того, що за умов ринкової економіки матеріально-технічне забезпечення реалізовується у вигляді бізнес-процесу за умови тісної співпраці виробників з постачальниками в умовах конкурентного середовища.

Логістична складова управління матеріально-технічним забезпеченням

базується на таких аспектах: основні засоби за допомогою яких здійснюється матеріально-технічне забезпечення; інформаційне підґрунтя щодо ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням; економіка суб'єкту господарювання. Забезпечення такого підходу потребує об'єднання матеріально-технічного забезпечення, виробництва продукції, транспортування, системи збуту і комунікацій щодо руху товарно-матеріальних цінностей у єдину систему.

В зв'язку із цим система одним із основних завдань ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням є ефективне використання стратегічного ресурсного потенціалу відповідного суб'єкта господарювання, підвищення рівня його конкурентоспроможності – стратегічний сорсинговий підхід. Стратегічний сорсинг являє собою упорядкований процес, котрий включає усі види діяльності суб'єкта господарювання. Головною метою цього процесу є забезпечення найвищої цінності за умови якісних послуг та мінімальних витрат. Також важливим є не лише зниження витрат, а зростання рівня прибутковості суб'єкта господарювання за умови забезпечення наявності необхідних товарів і послуг. Крім того, сорсинг направлений на формування каналів забезпечення матеріально-технічними ресурсами, котрі дадуть змогу забезпечити мінімальні загальні витрати для суб'єкта господарювання і більш ефективну роботу із постачальниками.

Такий підхід дасть змогу забезпечити раціональну та ефективну організацію процесів матеріально-технічного забезпечення та підвищити якісні показники діяльності суб'єкта господарювання за умови дотримання відповідних принципів сорсингу – рисунок 1.7.

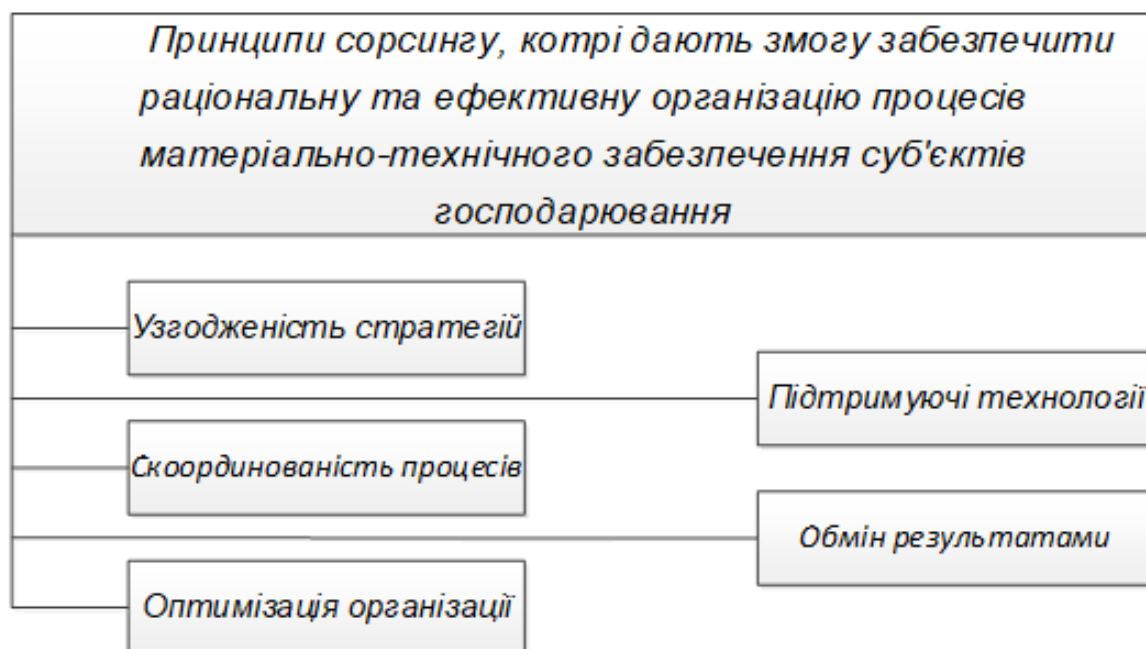


Рисунок 1.7 – Принципи сорсингу, котрі дають змогу забезпечити раціональну та ефективну організацію процесів матеріально-технічного забезпечення суб'єктів господарювання [29]

Ці правила направлені на забезпечення стратегічних взаємовигідних угод та підвищення рівня об'єднання з діловими партнерами в усіх сферах. Варто зазначити, що в менеджменті матеріально-технічного забезпечення досить взаємопов'язані технічні і економічні складові, складові стратегічного планування та прогнозування, логістичні завдання щодо покращення та сучасні інформаційні засоби. Тому, відповідно дуже важливим є забезпечення високого рівня вимог до якості і професійності, кваліфікації працівників, котрі задіяні у сфері матеріально-технічного забезпечення сучасного суб'єкта господарювання.

Процес матеріально-технічного забезпечення потребує аби працівники мали чудові знання не лише в галузі організації постачання чи процесу відтворення фондів, але й в галузі організації виробничого процесу, фінансової грамотності, права, маркетингу, оперативної реакції щодо динаміки ринку. Важливим є також відмінне відчуття своїх споживачів, ділових партнерів та передбачення їхньої поведінки у різних ринкових ситуаціях. Керівник матеріально-технічного забезпечення повинен не тільки змогти розробити стратегію прогнозування забезпечення потрібними матеріально-технічними засобами, котрі є запорукою

стабільної роботи відповідного підприємства, а й гарантувати майбутнє покращення й удосконалення системи функціонування усієї його логістики.

Менеджмент матеріально-технічного забезпечення реалізовується в умовах підвищеної невизначеності оскільки діє багато факторів, котрі необхідно враховувати під час прийняття управлінських рішень. Базові фактори, котрі необхідно враховувати під час прийняття управлінського рішення щодо результуючого вибору постачальників як стратегічних партнерів подано на рисунку 1.8.

Чим більший обсяг факторів враховано, тим більш обґрунтованим є управлінське рішення щодо управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Якість менеджменту матеріально-технічного забезпеченням суб'єкта господарювання в основному визначається тим, на скільки це управління узгоджене з програмою використання матеріальних ресурсів, як асортимент, якість та технологічна досконалість ресурсів, котрі є на підприємстві, відповідають його вимогам.

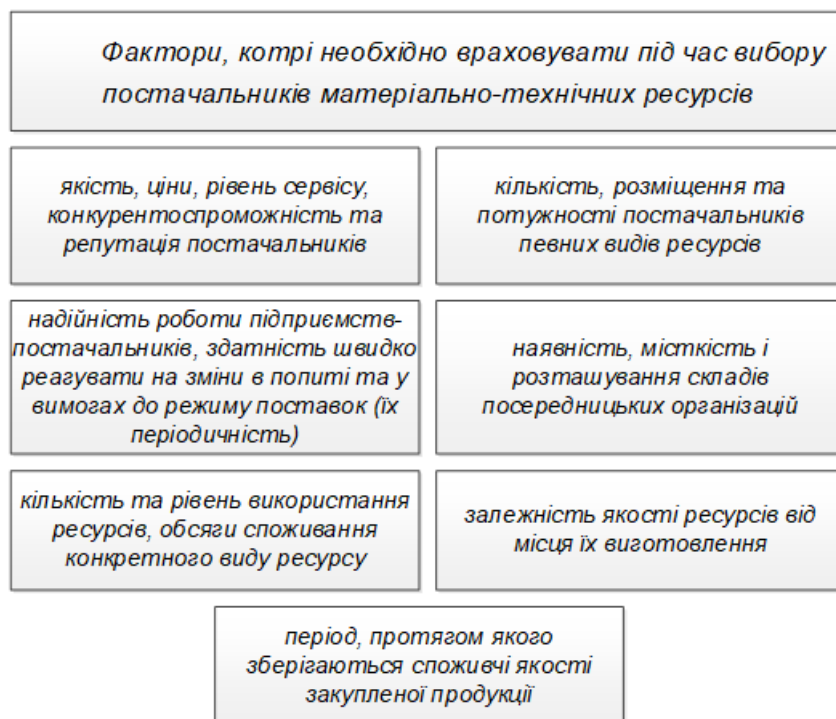


Рисунок 1.8 – Фактори, котрі необхідно враховувати під час вибору постачальників матеріально-технічних ресурсів [29]

Якраз впровадження стратегічного сорсингу дає можливість взяти до уваги ці складові та узгодити їх взаємодію з врахуванням партнерства та вимог правильної організації матеріально-технічного забезпечення сучасного суб'єкта господарювання. Правильна організація матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання та ефективність його менеджменту загалом дають можливість раціонально виконувати виробничу програму навіть в умовах високої конкуренції ринку, дії ризиків на мінливості економічної ситуації.

Відповідно базовими завданнями стратегічного сорсингу є [30]:

- оптимізація строків забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
- оптимізація обсягів матеріально-технічних ресурсів;
- забезпечення відповідного рівня якості продукції;
- оптимізація закупівель;
- Налагодження партнерських стосунків з постачальниками;
- ріст конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Таким чином метою стратегічного сорсингу є оптимізація матеріально-технічного забезпечення та майбутнього розвитку суб'єкта господарювання, котра є в контексті логістичного підходу до організації діяльності. Логістичний підхід дає можливість поліпшити процеси матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання, раціоналізуючи закуплені процеси. Відповідно підприємствам-споживачам не потрібно організовувати страхові запаси сировини і матеріалів, що в свою чергу підвищує якість роботи.

Таким чином, з метою підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства необхідно застосовувати систему договорів, відповідно до якої укладаються типові довготривалі контракти.

Менеджмент матеріально-технічного забезпечення, котрий заснований на засадах сорсингу дає можливість забезпечити надходження найбільш важливих матеріально-технічних ресурсів, а також забезпечити вертикальне об'єднання з метою спільного планування системи постачання. Відповідно до такого підходу менеджменту матеріально-технічного забезпечення можна підвищити рівень якості усієї системи постачання, ефективність процесів забезпечення ресурсами, зменшити

терміни логістичного циклу; покращити задоволеність споживачів; зменшити загальні витрати на керування системою матеріально-технічного забезпечення. Практичне втілення такого підходу дасть змогу підвищити ефективність керування логістичною системою матеріально-технічного забезпечення сучасного суб'єкта господарювання.

1.4 Висновки до розділу 1

Встановлено, що матеріально-технічне забезпечення суб'єкта господарювання є невід'ємною складовою його господарської діяльності. Від рівня та ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням залежить загальний виробничий цикл. Відповідно підвищення рівня ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням є одним із пріоритетних завдань сучасного підприємства. Вивчення економічної суті матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання необхідно здійснювати в контексті таких елементів та понять як ресурсо-економія та економічна складова, що сприятиме підвищенню рівня та формування відповідних конкурентних позицій підприємства в умовах ринкової економіки.

Обґрунтування планування матеріально-технічного забезпечення підприємства передбачає застосування відповідної методики розрахунку всіх потреб підприємства в матеріалах. Ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням в основному залежить від досконалості системи планування. Досконалість організації матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання дає можливість забезпечити ефективну роботу підприємства, що сприятиме його розвитку загалом.

Проаналізовано основні підходи до підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підходу, на основі чого встановлено, що найбільш результативним є менеджмент матеріально-технічного забезпечення, котрий заснований на засадах сорсингу дає можливість забезпечити надходження найбільш важливих матеріально-технічних ресурсів, а також забезпечити вертикальне об'єднання з метою спільного планування системи постачання. Практичне втілення такого підходу дасть змогу підвищити ефективність

керування логістичною системою матеріально-технічного забезпечення сучасного суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ»

ЄДРПОУ 40982829

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ»

80100, Україна м. Київ, Залізничне шосе, буд. 57.

Основним видом діяльності ТОВ «ФУДКОМ» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Товариство є операційною компанією торгівельних мереж «Велика Кишеня», «ВЕЛМАРТ», «ВК Експрес». Серед додаткових видів діяльності товариства виробництво м'ясних продуктів, перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, виробництво готової їжі та страв, неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

ТОВ «ФУДКОМ» входить до міжнародного холдингу Retail Group, який також керує українською торговельною мережею «біля дому» «ВК Експрес», мережами супермаркетів «Green Hills Market» та «Велмарт» у Молдові, торгово-розважальними центрами «Екватор», розважальними центрами «Турбіна», дитячими розважальними центрами «Мультипарк», розподільчими центрами та охоронною фірмою «Баярд». Засновник та голова наглядової ради Retail Group – Роман Лунін [31].

«Велика кишеня» є мережею, котра складається з 9 магазинів, переважно в Києві, Київській та Черкаській областях. З початком великої війни втратила магазини в Маріуполі та Сєверодонецьку.

Мережа «Велмарт» налічує понад 33 магазини у форматі дисконтного

гіпермаркету по всій Україні. Суть цієї концепції – забезпечити низькі ціни на весь асортимент гіпермаркету.

У 2020 році обидві торговельні мережі першим серед ритейлерів запустили технологію біометричної оплати обличчям FacePay24. Вона дає змогу сплачувати покупки без готівки та картки – лише за допомогою сканування обличчя та порівняння його з фото покупця в платіжній системі [32].

Головною концепцією ТОВ «ФУДКОМ» є забезпечити приємно низькі ціни на весь асортимент послуг товариства.

Однією з головних переваг товариства є політика наближення до виробника, котра дає ТОВ «ФУДКОМ» велику перевагу – низьку ціну. Завдяки відсутності довгих ланцюгів посередників є можливість забезпечити своїм споживачам приємну для гарантії ціну товарів. Товариство віддає перевагу співпраці з українськими виробниками та постачальниками, сприяючи створенню нових робочих місць. Крім того, товариство стрімко розвивається, велика увага приділяється корпоративній культурі та підвищенню кваліфікації співробітників, забезпечуючи їх необхідними ресурсами та знаннями для ефективного виконання своїх обов'язків. Весь персонал торговельних майданчиків проходить щорічне планове навчання з правил виробничої гігієни та санітарних норм роботи з харчовими продуктами з подальшою атестацією.

Велика увага приділяється політиці в сфері якості та харчової безпеки, котра спрямована на забезпечення споживачів якісною та безпечною продукцією на всіх етапах її життєвого циклу – сертифікат на систему управління якістю (ISO 9001:2015). Усі товари, асортимент яких широко представлений на наших полицях мережі товариства, як імпортного, так і вітчизняного виробництва, забезпечені документами, що засвідчують їхню якість та безпечність. Усі категорії продукції власного виробництва підлягають відомчому лабораторному контролю, який здійснюється на базі акредитованих лабораторій.

Товариство постійно моніторить цінову політику ринку та вживає заходів щодо зниження власних цін. Також забезпечено оптимальну систему замовлень товарів: на торговельний майданчик щоденно надходить така кількість товару, яка може

бути реалізована протягом дня. Це дає змогу пропонувати клієнтам максимально свіжу продукцію.

2.2 Аналіз основних фінансово-господарських показників товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Для визначення ефективності використання ресурсів, встановлення можливих проблем та перспектив для покращення діяльності ТОВ «ФУДКОМ» проведемо аналіз його фінансового стану шляхом оцінювання динаміки базових його фінансово-господарських параметрів за період 2021-2023 рр. Це дасть змогу визначити поточний фінансово-господарський стан досліджуваного товариства, а, крім того, в майбутньому розробити систему практичних обґрунтованих рекомендацій щодо його розвитку, а також стане в нагоді інвесторам, кредиторам та іншим зацікавленим сторонам оцінити стійкість і перспективи ТОВ «ФУДКОМ».

Аналіз основних фінансово-господарських показників товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років здійснюватимемо в напрямку оцінки фінансової стабільності підприємства, ефективності використання ресурсів, визначення рівня рентабельності.

Інформаційним забезпеченням під час аналізу динаміки фінансово-господарських показників слугуватиме Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) товариства «ФУДКОМ» за аналізований період – Додаток Б.

Спочатку проаналізуємо ліквідність ТОВ «ФУДКОМ», котра покаже здатність товариства оперативно перетворювати активи в гроші. З цією метою розрахуємо та проаналізуємо динаміку коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта абсолютної ліквідності – таблиця 2.1.

Зростання коефіцієнта покриття є досить позитивним для даного товариства: у 2022 році даний показник зріс на 115,91%, а у 2023 році – на 8,42% відповідно. Проте, протягом 2021-2022 років значення цього показника було нижчим 1, що свідчить про перевищення пасивів над поточними активами. Така ситуація свідчить про низьку ліквідність товариства, але позитивна динаміка даного показника дає

підстави сподіватися на покращення ситуації. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є більш жорсткою ознакою платоспроможності суб'єкта господарювання: динаміка показника досліджуваного підприємства є позитивною у 2022 році +325%, у 2023 році - +111,76%. У 2023 значення показника абсолютної ліквідності наближається до нормативного 0,2. Також відслідковуємо позитивну динаміку коефіцієнта швидкої ліквідності, що дає можливість прогнозувати позитивні платіжні можливості

ТОВ «ФУДКОМ»: у 2022 році зростання на +181,82%, а також у 2023 році – на +19,35%. Разом із тим, аналізований показник протягом періоду 2021-2023 років не досягає нормативного значення (0,5...1,0).

Таблиця 2.1 – Показники ліквідності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт покриття (загальної, поточної ліквідності) (р.1195)/(р.1695)	0,44	0,95	1,03	0,51	115,91	0,08	8,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (р.1165)/(р.1695)	0,02	0,085	0,18	0,065	325,00	0,095	111,76
Коефіцієнт швидкої ліквідності (р.1125:1155+р.1160:1165)/(р.1695)	0,11	0,31	0,37	0,2	181,82	0,06	19,35

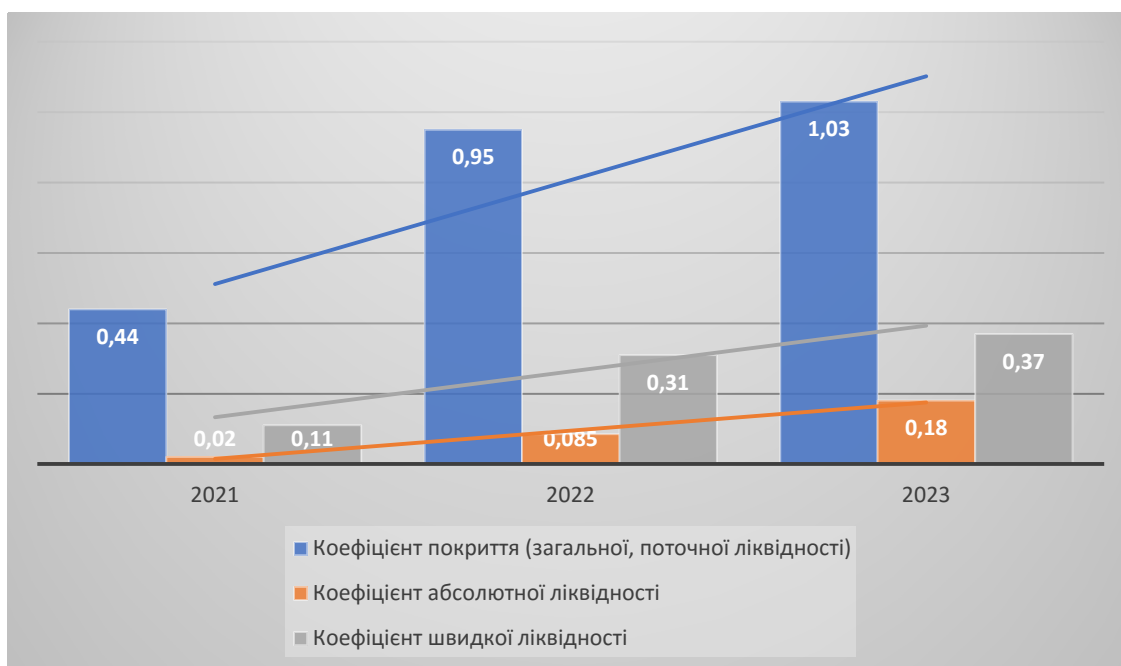


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Інтегральним показником, котрий свідчить про ефективність прибутковості підприємства є система показників його рентабельності. З метою визначення ефективності використання товариством своїх ресурсів для отримання прибутку розрахуємо показники рентабельності активів, рентабельності капіталу, рентабельності продажів – таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

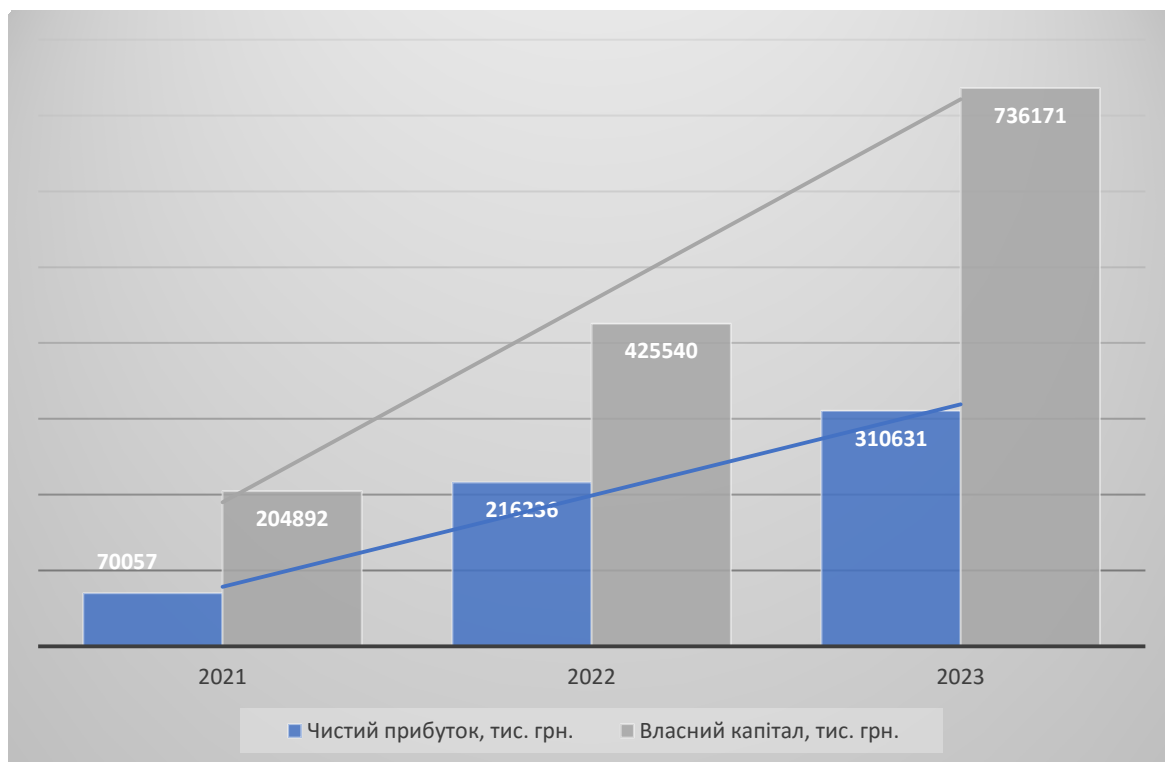
Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий прибуток, тис. грн. р.2350	70057	216236	310631	146179,0	208,66	94395	43,65
Загальні активи, тис. грн. р.1300	2909081	3303891	4013892	394810,0	13,57	710001	21,49
Власний капітал, тис. грн. р.1495	204892	425540	736171	220648,0	107,69	310631	73,00
Виручка від продажів (чистий дохід), тис. грн.	12679965	13526203	17156044	846238,0	6,67	3629841	26,84

р.2000							
Рентабельність активів (р.2350/р.1300)*100%	2,41	6,54	7,74	4,14	171,77	1,19	18,24
Рентабельність капіталу (р.2350/р.1495)*100%	34,19	50,81	42,20	16,62	48,61	-8,62	-16,96
Рентабельність продажів (р.2350/р.2000)*100%	0,55	1,60	1,81	1,05	189,35	0,21	13,26

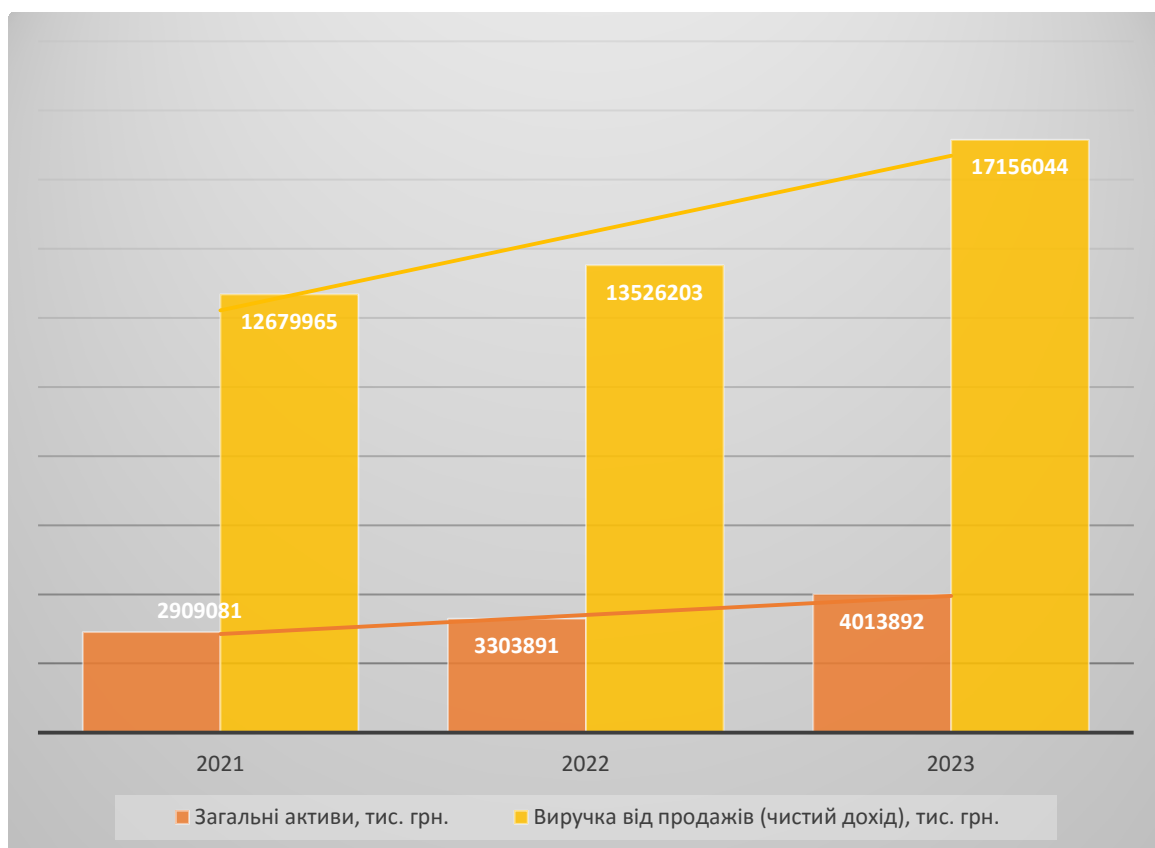
Аналіз рентабельності активів ТОВ «ФУДКОМ» свідчить про позитивну динаміку та зростання ефективності використання активів товариства з метою отримання прибутку. У 2022 році цей показник зріс на 4,14 (+171,77%), а у 2023 році ще на 1,19 (+18,24%) в порівнянні з 2022 роком. Така динаміка показника рентабельності активів пов'язано на сам перед із зростанням активів товариства, а також значним нарощенням величини чистого прибутку, котрий у 2022 році зріс більш ніж у 2 рази, а у 2023 році на +43,65%.

Щодо ефективності використання власного капіталу товариства, то у 2022 році показник рентабельності капіталу зріс на 48,61% (+16,62). Таке зростання спричинено збільшенням обсягів власного капіталу товариства у 2022 році на 22648 тис. грн. (+107,69%) та відповідно чистого прибутку. Проте, у 2023 році спостерігаємо зниження даного показника на 16,96%, оскільки темпи зростання обсягів власного капіталу значно випереджають темпи зростання чистого прибутку, а отже ефективність використання власного капіталу товариства знижується.

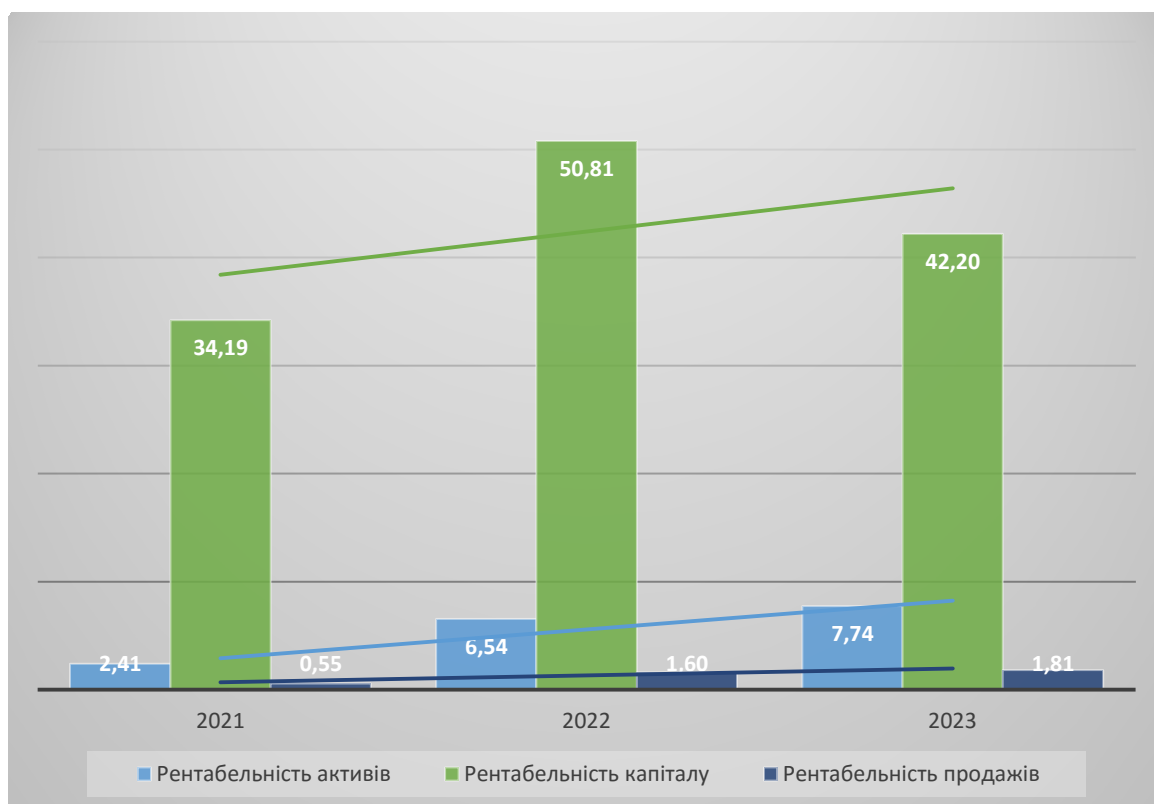
Ще одним відносним показником, котрий дає можливість проаналізувати співвідношення чистого прибутку товариства до його виручки є рентабельність продажів. У 2021 році значення даного показника для ТОВ «ФУДКОМ» було негативним, оскільки складало лише 0,55. У 2022 році даний показник зріс на 189,35% і складав 1,6, що є досить позитивною ознакою. Не зважаючи на те, що 2022 рік для всієї економіки України був кризовим, для ТОВ «ФУДКОМ» за рахунок збільшення обороту через значимість галузі, відхід конкурентів, зростання цін для споживачів обсяги продажів зросли. У 2023 році показник рентабельності продажів зріс на 13,26% - ситуація відносно стабілізувалася, на ринок повернулася частина конкурентів.



а)



б)



в)

Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Про стан фінансових ресурсів товариства, їх розподілу та використання в плані платоспроможності, кредитоспроможності та фінансової залежності можна дізнатися на основі аналізу таких показників як коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості – таблиця 2.3.

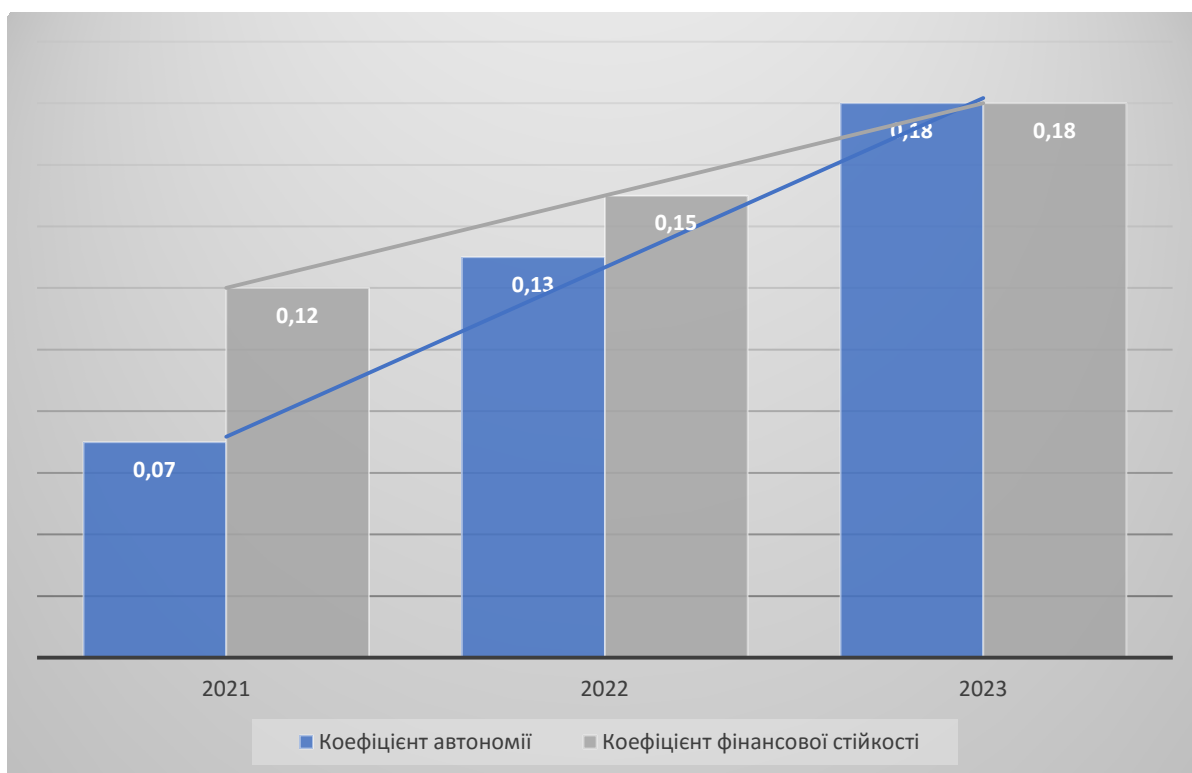
Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт автономії (р.1495/р.1900)	0,07	0,13	0,18	0,06	85,71	0,05	38,46
Коефіцієнт фінансової залежності (р.1595+р.1695)/(р.1495)	13,2	6,9	4,2	-6,3	-47,73	-2,7	-39,13
Коефіцієнт фінансової стійкості (р.1495+р.1595)/(р.1900)	0,12	0,15	0,18	0,03	25,00	0,03	20,00

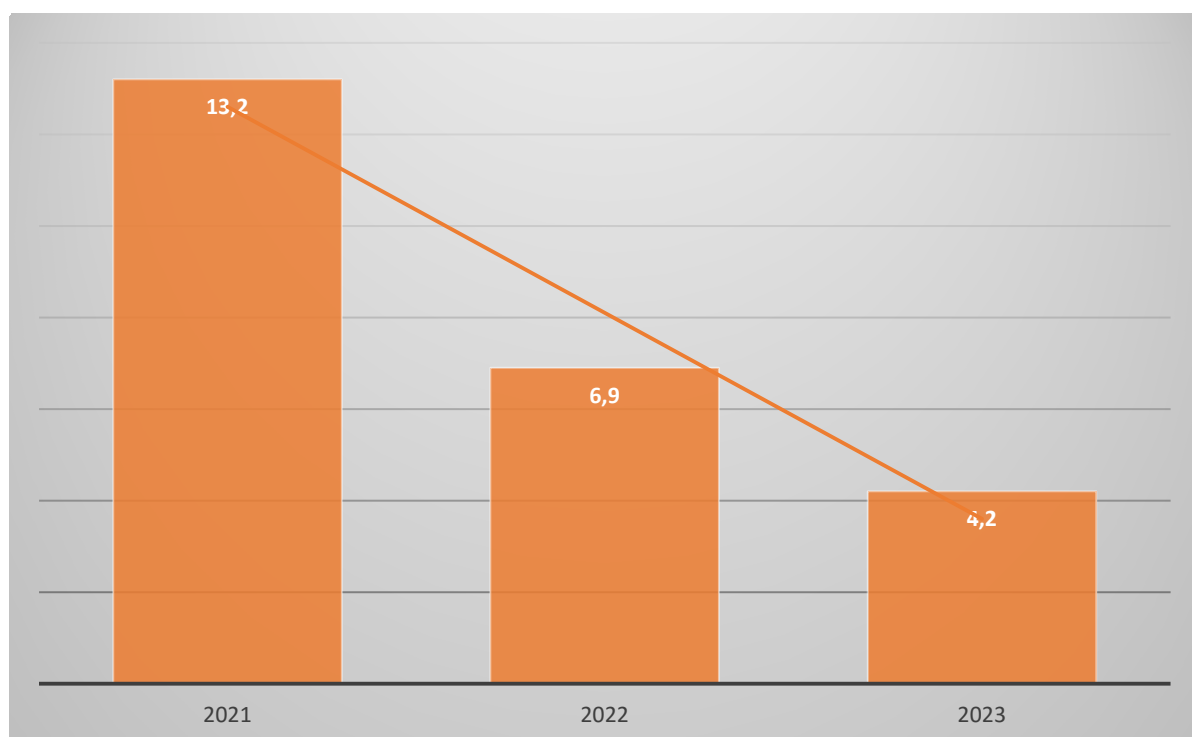
Аналіз показника автономії для ТОВ «ФУДКОМ» дає можливість відслідкувати позитивну динаміку зростання цього показника, хоча протягом всього аналізованого періоду значення його є досить низьким: у 2021 році товариство могло профінансувати лише 7% активів за рахунок власного капіталу, у 2022 році – 13%, а у 2023 році – 18%. Попри позитивну динаміку, існує високий рівень ризику та низька стійкість. Хоча показники прибутковості та рентабельності продажів зростають, ситуація для ТОВ «ФУДКОМ» є хиткою і невизначеною в умовах динамічного ринку.

Коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «ФУДКОМ» протягом аналізованого періоду є занадто високим в порівнянні із нормативними значеннями (1,67-2,5), проте має позитивну динаміку до зниження. У 2022 році даний показник знизився на 47,73% в порівнянні із 2021 роком, а у 2023 році ще на -39,13%. Якщо ситуація буде розгортатися відповідно до такої ж динаміки, то в майбутніх перспективах ТОВ «ФУДКОМ» вийде на задовільний рівень фінансової залежності.

Щодо здатності ТОВ «ФУДКОМ» до платоспроможності в довгострокових перспективах, до значення даного індикатора має позитивну динаміку із зростанням у 2022 році на 25%, а також у 2023 році на - +20%, та значення цього показника є занадто низьким відповідно до нормативного (0,7-0,9).



а)



б) коефіцієнт фінансової залежності

Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Одним з найбільш ефективних способів підвищення стабільності, надійності та прибутковості підприємства є покращення управління його активами. Відповідно,

необхідним є відстеження динаміки ефективності використання активів шляхом розрахунку та аналізу коефіцієнта оборотності активів та коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості – таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання активів ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт оборотності активів (р.2000/р.1300)	4,35	4,09	4,27	-0,26	-5,88	0,18	4,30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (р.2000)/(р.1125)	80,4	65,8	82,7	-14,6	-18,16	16,9	25,68

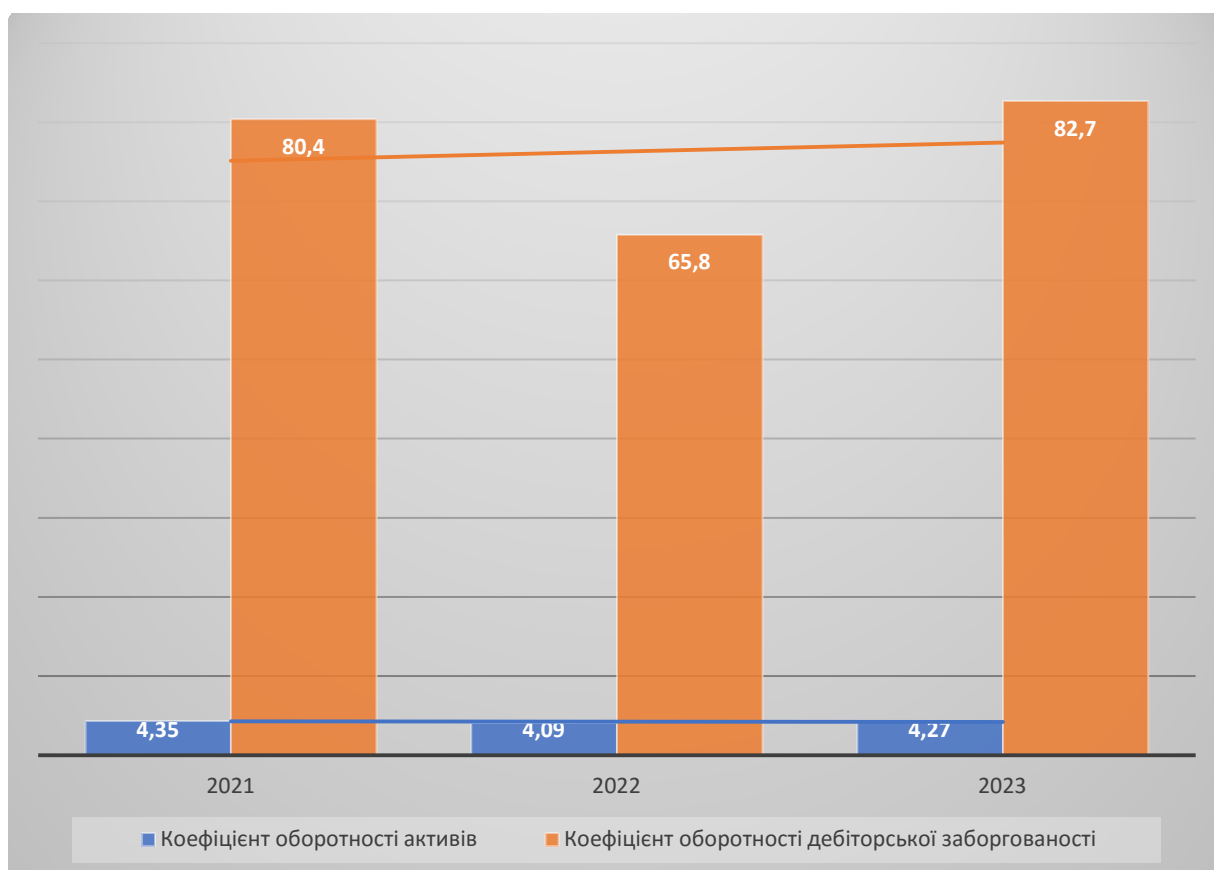


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ефективності використання активів

ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «ФУДКОМ» у 2023 році зріс на 4,3% – товариство почало ефективніше використовувати власні активи в порівнянні з 2022

роком (-5,88% в порівнянні з 2021 роком). Також у 2023 році спостерігаємо зростання і коефіцієнта дебіторської заборгованості на 25,68% – що свідчить про підвищення ефективності управління заборгованістю споживачів товариства. Товариство готове підвищувати рівень збуту своєї продукції, з можливістю майбутньої оплати аби не втратити сегмент споживачів.

Аналіз показників ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «ФУДКОМ» свідчить про позитивні тенденції для даного товариства, хоча не всі проаналізовані параметри його діяльності за 2021-2023 роки відповідають нормативним значенням. А це означає, що є ґрунтовні підстави до розробки практичних заходів спрямованих на те, аби поточна ситуація для ТОВ «ФУДКОМ» на ринку покращувалася із нарощуванням ефективності його діяльності.

2.3 Аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Необхідність аналізу ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням для ТОВ «ФУДКОМ» обумовлена цілою низкою причин. По-перше за сучасних умов ринку, зокрема у харчовій промисловості, ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням дозволяє значно знизити витрати на закупівлю та зберігання ресурсів, що в свою чергу впливає на зниження собівартості продукції. Це дає підприємству можливість залишатися конкурентоспроможним на ринку та підвищувати свою рентабельність.

По-друге правильне планування та контроль над витратами на матеріали та технічне оснащення дозволяє компанії мінімізувати непотрібні витрати, що вкрай важливо для забезпечення стабільної фінансової діяльності. Аналіз ефективності дає змогу оцінити правильність вибору постачальників, рівень запасів та витрати на транспортування. Крім того, впровадження новітніх технологій у сфері управління матеріально-технічним забезпеченням, таких як автоматизація процесів, використання програмних комплексів для прогнозування та планування потреб, дає

можливість значно покращити ефективність роботи компанії.

Для ТОВ «ФУДКОМ» безперебійне постачання необхідних матеріалів та обладнання є критично важливим для стабільної роботи підприємства. Оцінка ефективності матеріально-технічного забезпечення дозволить уникнути затримок у виробничих процесах через недостатнє або невчасне постачання ресурсів. Від якості матеріалів, з яких виготовляється продукція, залежить її кінцева якість. Оптимізація управління матеріально-технічним забезпеченням дозволяє забезпечити компанії найкращими постачальниками і матеріалами, що, в свою чергу, позитивно впливає на репутацію бренду та на лояльність споживачів.

Система управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «ФУДКОМ» повинна дозволити не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й налаштувати ефективну співпрацю з постачальниками та партнерами, що є важливим фактором для забезпечення надійності постачання та своєчасного виконання контрактів. Відповідно, аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням є важливим інструментом для підвищення економічної ефективності, стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «ФУДКОМ», а також для забезпечення його сталого розвитку на ринку.

Відповідно проаналізуємо систему основних фінансових показників ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років – таблиця 2.5

Таблиця 2.5 – Основні фінансово-економічні показники ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів	29,9	27,6	30,2	-2,3	-7,69	2,6	9,42
Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів	0,91	0,95	0,98	0,04	4,40	0,03	3,16
Показник матеріальних витрат на одиницю продукції	0,033	0,036	0,033	0,003	9,09	-0,003	-8,33
Індекс матеріальних витрат	89	110	120	0,21	23,60	0,1	9,09

Часовий коефіцієнт обігу запасів	12,2	13,22	12,08	1,02	8,36	-1,14	-8,62
----------------------------------	------	-------	-------	------	------	-------	-------

Коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів дає можливість визначити скільки разів матеріальні ресурси підприємства обернулися за один рік:

$$K_{об} = \frac{C}{MP}, \quad (2.1)$$

де C – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.; MP – середньорічна вартість матеріальних ресурсів підприємства, тис. грн.

Наприклад для 2021 року коефіцієнт оборотності складає:

$$K_{об2021} = \frac{10597911}{353943} = 29,9.$$

Динаміка коефіцієнта оборотності для ТОВ «ФУДКОМ» подана на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта оборотності для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

У 2022 році спостерігаємо зниження коефіцієнта оборотності досліджуваного підприємства на 7,69%, що є наслідком зниження обсягів продаж. Причиною цього є економічна ситуація, котра різко погіршилася у 2022 році внаслідок повномасштабної війни з росією. У 2023 році спостерігаємо зростання аналізованого показника на 9,42%, що свідчить про більш ефективне використання активів товариства.

Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів показує, яку частину з усіх закуплених матеріальних ресурсів підприємство використовує для виробництва продукції [33]:

$$K_{\text{викмр}} = \frac{MP_{\text{вик}}}{MP_{\text{зак}}}, \quad (2.2)$$

де $MP_{\text{вик}}$ – вартість використаних матеріальних ресурсів за рік, тис. грн.; $MP_{\text{зак}}$ – вартість закуплених матеріальних ресурсів за рік, тис. грн.

Наприклад для 2021 року коефіцієнт використання матеріальних ресурсів складає:

$$K_{\text{викмр}_{2021}} = \frac{321567}{353943} = 0,91.$$

Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів у 2022 році зріс на 4,4%, а у 2023 році ще на 3,16%, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріалів товариством для виробництва продукції та надання послуг. Така позитивна динаміка спричинена більш ефективним управлінням запасами товариства, що дозволило знизити надмірні запаси, а також відповідно витрати на їх зберігання.

Динаміка коефіцієнта використання матеріальних ресурсів та індексу матеріальних витрат для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років подана на рисунку 2.6.

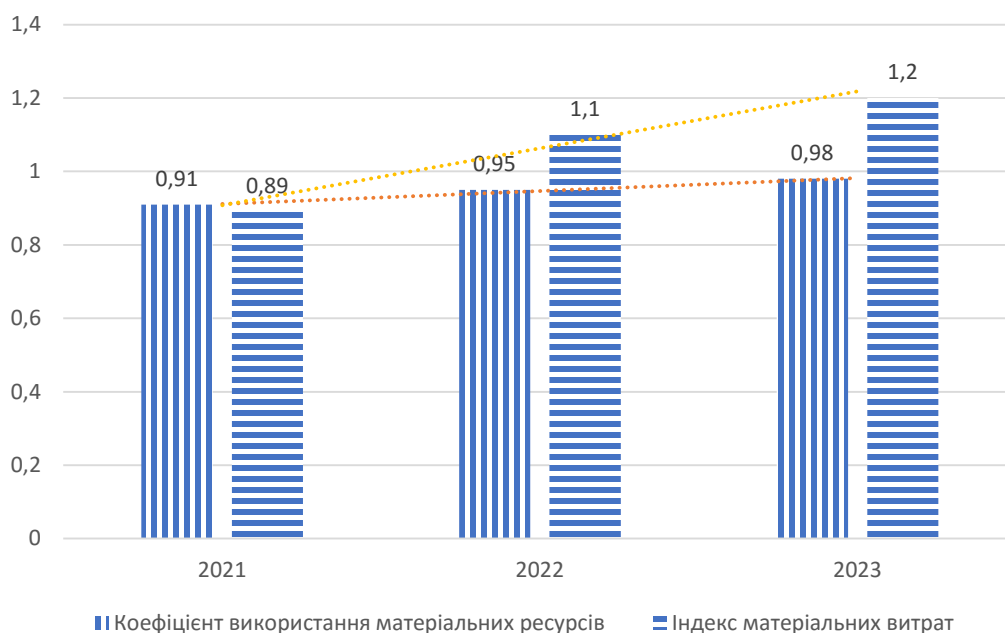


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта використання матеріальних ресурсів та індексу матеріальних витрат для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Показник матеріальних витрат на одиницю продукції показує скільки матеріалів витрачається на виготовлення одиниці продукції [33]:

$$K_{MB} = \frac{MB}{OB}, \quad (2.3)$$

де MB – обсяг матеріальних витрат за рік, тис. грн.; OB – обсяг виробництва продукції за рік, тис. грн.

Наприклад для 2021 року показник матеріальних витрат складає:

$$K_{MB_{2021}} = \frac{353943}{10597911} = 0,033.$$

Показник матеріальних витрат на одиницю продукції у 2023 році знизився на 8,33% в порівнянні з 2022 роком, що є позитивним і свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів досліджуваного товариства.

Динаміка показника матеріальних витрат на одиницю для

ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років подана на рисунку 2.7.

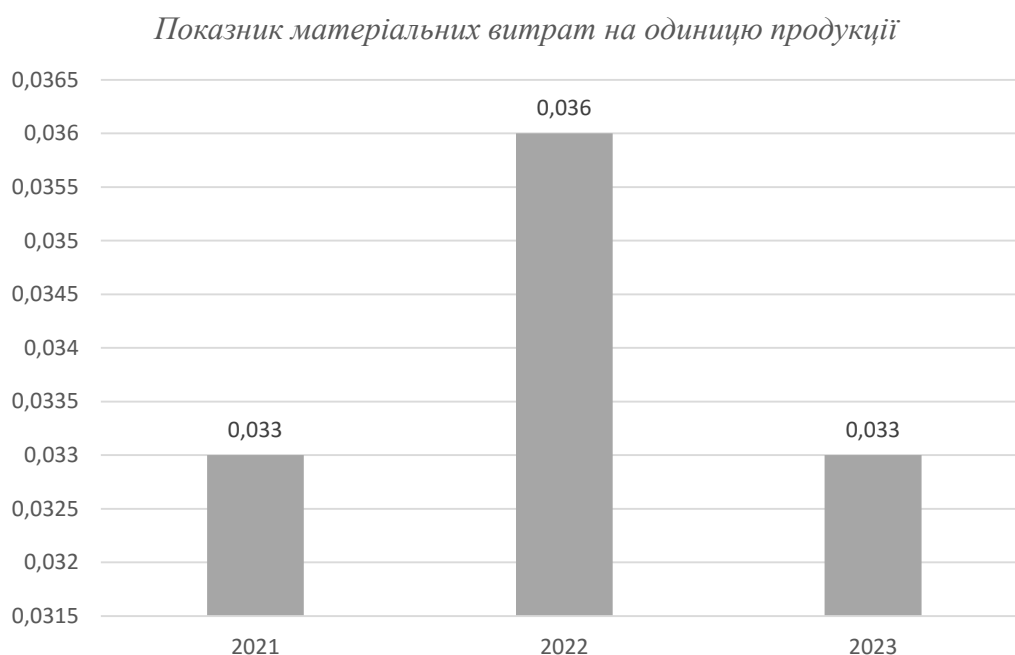


Рисунок 2.7 – Динаміка показника матеріальних витрат на одиницю для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Індекс матеріальних витрат показує зміни у витратах на матеріали за певний період [34]:

$$I_{MB} = \frac{MB_{п}}{MB_{б}} * 100\%, \quad (2.4)$$

де $MB_{п}$, $MB_{б}$ – матеріальні витрати підприємства в поточному та базовому періодах відповідно, тис. грн.

Наприклад для 2021 року індекс матеріальних витрат складає:

$$I_{MB_{2021}} = \frac{353943}{396216} = 0,89.$$

Позитивною також є динаміка індексу матеріальних витрат – у 2022 році даний показник зріс на 23%, а у 2023 – ще на 9,1%. Крім того, у 2022-2023 роках більший 100%, що свідчить про зростання витрат на матеріали, що зумовлено підвищенням цін на сировину, а також збільшенням споживання матеріальних ресурсів.

Часовий коефіцієнт обігу запасів показує скільки часу в середньому запаси матеріалів залишаються на складі, перш ніж будуть використані. Формула [34]:

$$\text{Чоб} = \frac{365}{\text{Коб}}, \quad (2.5)$$

де 365 – кількість днів в році.

Наприклад для 2021 року часовий коефіцієнт обігу запасів складає:

$$\text{Чоб}_{2021} = \frac{365}{29,9} = 12,2.$$

Динаміка часового коефіцієнта обігу для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років наведена на рисунку 2.8.

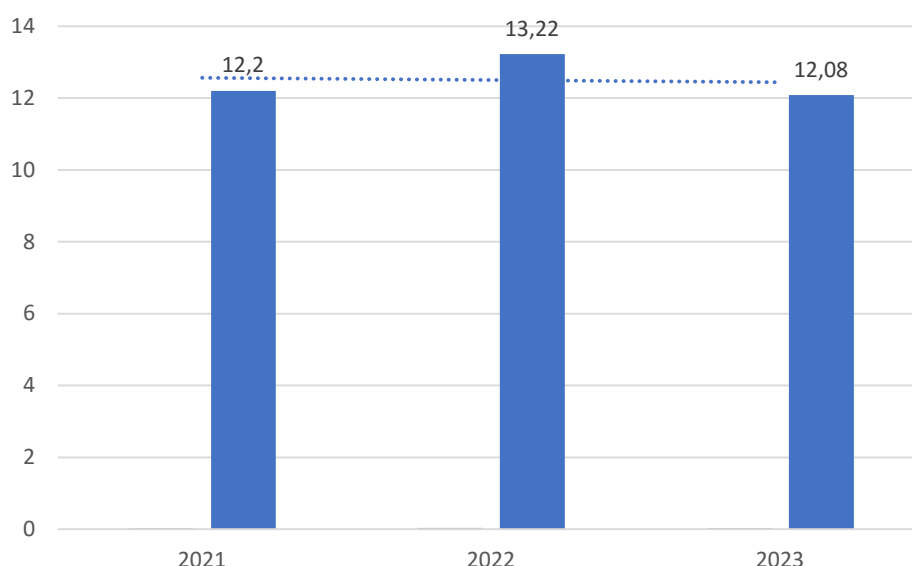


Рисунок 2.8 – Динаміка часового коефіцієнта обігу для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

Динаміка часового коефіцієнта обігу свідчить, що за 2022 рік даний показник зріс на 8,26%, а отже ефективність обігу матеріальних запасів знизилася. Уже у 2023 році аналізований показник знову знизився практично до півня 2021 року.

Загалом можна дійти висновку, що у плані ефективності матеріально-технічного забезпечення для ТОВ «ФУДКОМ» 2022 рік був кризовим і

характеризувався погіршенням показників ефективності управління МТЗ. Така динаміка є зрозумілою і пов'язана виключно із негативною ситуацією ринку, що склалася під впливом повномасштабного вторгнення росії. У 2023 році товариство вийшло на довоєнний період фінансової активності, що є підставою для позитивних тенденцій щодо удосконалення та підвищення ефективності управління його матеріально-технічним забезпеченням.

2.4 Аналіз організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ»

ТОВ «ФУДКОМ» (код ЄДРПОУ 40982829) – українська компанія, зареєстрована 25 листопада 2016 року в місті Києві за адресою: шосе Залізничне, будинок 57. Керівником підприємства є Душко Ігор Михайлович.

У 2020 році ТОВ «ФУДКОМ» розширило свою діяльність, відкривши нові ресторани з відкритою кухнею без офіціантів у супермаркетах «Велмарт» у Києві, Херсоні, Миколаєві та Чернігові. Це свідчить про диверсифікацію бізнесу та можливу наявність окремих підрозділів, відповідальних за роздрібну торгівлю та громадське харчування.

ТОВ «ФУДКОМ» використовує функціональну структуру управління. Така модель характерна для середніх компаній у сфері роздрібної торгівлі або харчового виробництва. Така організація характеризується типом за якого товариство складається з підрозділів відповідно до основних функцій. Кожен підрозділ займається відповідно своєю сферою діяльності, а персонал відповідає за чіткий функціональний обсяг власних обов'язків в межах підрозділу.

Основними характеристиками функціональної структури є поділ за функціональними ознаками – тобто товариство поділяється на відділи (функціональні підрозділи), кожен з яких відповідає за відповідну функцію менеджменту. Єдність управління в межах відділу передбачає, що кожен відділ очолюваний керівником, котрий підпорядковується вищому керівництву товариства і має чітко виокремлену сферу відповідальності. Високий рівень спеціалізації

передбачає, що персонал зосереджений на виконанні вузькоспеціалізованих завдань, що в свою чергу дає можливість підвищити ефективність і якість роботи в межах відповідного відділу товариства. Прийняття рішень є централізованим, а управлінські рішення стратегічного характеру, переважно приймаються на вищому рівні управління. Крім того, така організаційна структура характеризується вертикальною ієрархією, коли кожен працівник має одного безпосереднього керівника. В умовах складних управлінських питань можливим є залучення експертів та фахівців високого рівня, що дає можливість професійно зростати та ефективно впроваджувати інновації.

До переваг організаційної структури ТОВ «ФУДКОМ» можна віднести високу спеціалізацію та професіоналізм; чіткий розподіл обов'язків і повноважень; простоту менеджменту всередині функціональних підрозділів.

Поряд із перевагами такої організації досліджуваного товариства можна виокремити й деякі недоліки. Наприклад, ускладнена координація між відділами; зниження гнучкості та оперативності реагування на динаміку ринку; можливість виникнення конфліктів між функціональними підрозділами; обмежений розвиток комплексного бачення бізнесу товариства в працівників [35].

Товариство очолює Генеральний директор. До основних структурних підрозділів ТОВ «ФУДКОМ» належать фінансовий відділ, який містить бухгалтерію та відділ контролю витрат; відділ виробництва, що забезпечується підрозділами технології та контролю якості; відділ постачання та логістики – підрозділи закупівлі та складських приміщень; відділ збуту та маркетингу – підрозділи продажів, реклами та брендингу; HR-відділ з підрозділом підбору персоналу та кадрового адміністрування [36, 37].

Усі стратегічні рішення ухвалюються на рівні вищого керівництва. Операційна діяльність ТОВ «ФУДКОМ» делегується функціональним підрозділам товариства. Взаємодія між відділами важлива для злагодженої логістики та постачання, особливо в харчовій галузі, де функціонує досліджуване товариство.

Діюча організаційна структура ТОВ «ФУДКОМ» наведена на рисунку 2.9.

Організаційна структура ТОВ "ФУДКОМ" повинна бути адаптованою до її

стратегічних цілей (зростання, оптимізація витрат, завоювання більшої частки ринку). За умов перспективного розширення ТОВ «ФУДКОМ» необхідно буде

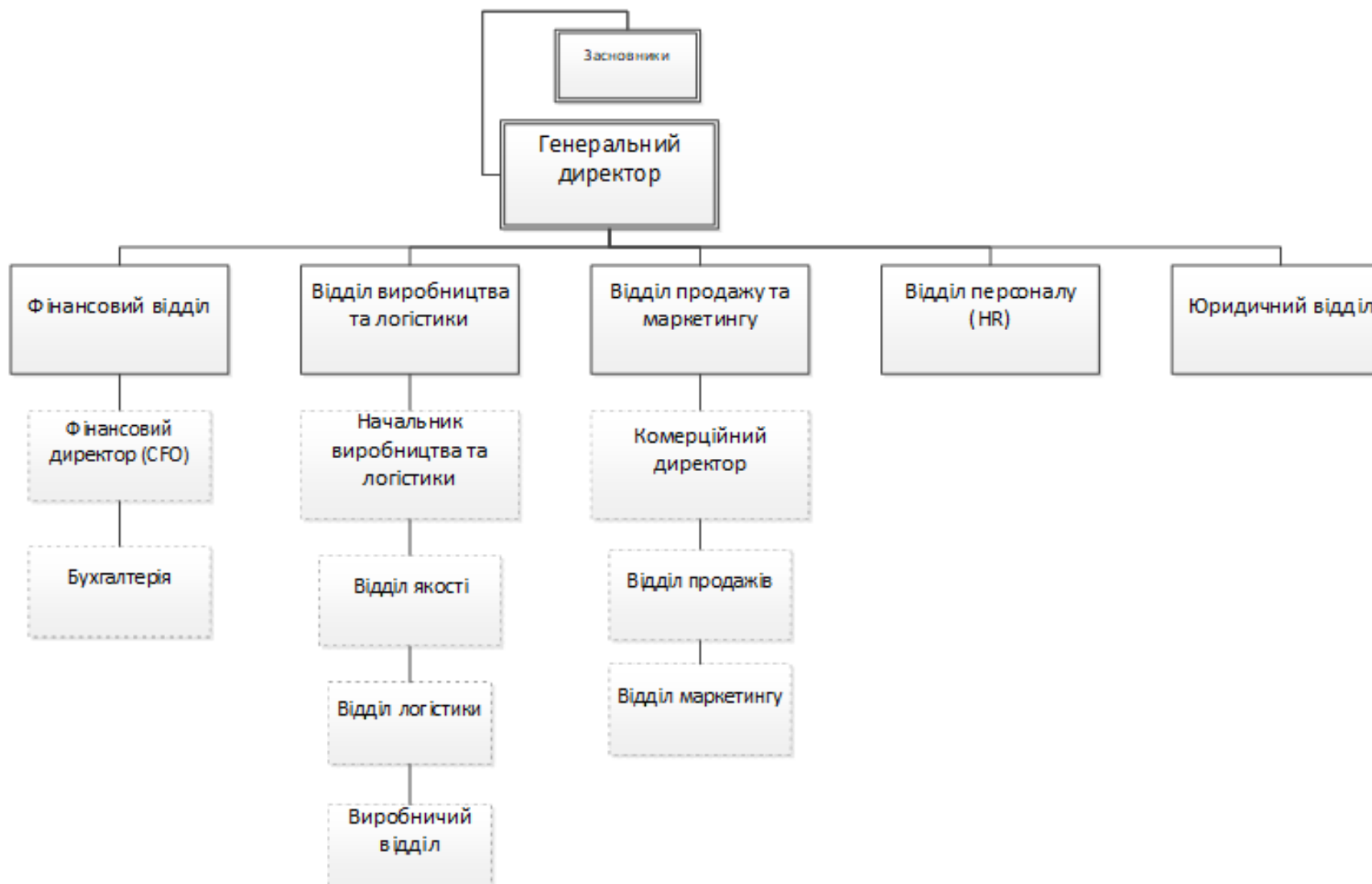


Рисунок 2.9 – Діюча організаційна структура ТОВ «ФУДКОМ»

вдосконалити свою організаційну структуру шляхом побудови матричної структури або проектної.

2.5 Висновки до розділу 2

Проаналізовано показники ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «ФУДКОМ», що свідчить про позитивні тенденції для даного товариства, хоча не всі проаналізовані параметри його діяльності за 2021-2023 роки відповідають нормативним значенням. А це означає, що є ґрунтовні підстави до розробки практичних заходів спрямованих на те, аби поточна ситуація для ТОВ «ФУДКОМ» на ринку покращувалася із нарощуванням ефективності його діяльності.

Встановлено, що у плані ефективності матеріально-технічного забезпечення для ТОВ «ФУДКОМ» 2022 рік був кризовим і характеризувався погіршенням показників ефективності управління МТЗ. Така динаміка є зрозумілою і пов'язана виключно із негативною ситуацією ринку, що склалася під впливом повномасштабного вторгнення росії. У 2023 році товариство вийшло на довоєнний період фінансової активності, що є підставою для позитивних тенденцій щодо удосконалення та підвищення ефективності управління його матеріально-технічним забезпеченням.

Встановлено, що ТОВ «ФУДКОМ» має функціональний тип організаційної структури, для якого визначено його переваги та недоліки. Крім того, встановлено, що організаційна структура ТОВ "ФУДКОМ" повинна бути адаптованою до її стратегічних цілей (зростання, оптимізація витрат, завоювання більшої частки ринку). За умов перспективного розширення ТОВ «ФУДКОМ» необхідно буде вдосконалити свою організаційну структуру шляхом побудови матричної структури або проектної.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ»

З метою розробки подальшої стратегії розвитку досліджуваного товариства необхідним є оцінювання його поточного стану шляхом проведення SWOT-аналізу. Щоб провести SWOT-аналіз ТОВ «ФУДКОМ» потрібно оцінити її внутрішнє середовище (сильні й слабкі сторони) та зовнішнє середовище (можливості й загрози) [38]. Оскільки ТОВ «ФУДКОМ» є компанією, що керує мережею супермаркетів «Велика Кишеня», SWOT-аналіз буде зосереджений на її діяльності в сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та споживчими товарами в Україні.

До сильних сторін ТОВ «ФУДКОМ» (Strengths) можна віднести:

- відомість бренду на українському ринку з тривалою історією присутності;
- широку мережу магазинів у ключових містах країни;
- наявність власної торгової марки, що дозволяє контролювати якість та ціни;
- досвідчений менеджмент та операційна інфраструктура;
- гнучку цінову політику – робота з різними категоріями покупців (середній і нижчий цінові сегменти);
- власні логістичні центри та розвинена система постачання.

Слабкими сторонами ТОВ «ФУДКОМ» (Weaknesses) є:

- менша привабливість бренду серед молоді, порівняно з конкурентами як-от Сільпо чи Varus;
- недостатня діджиталізація – слабка присутність в онлайн-торгівлі (e-commerce);
- обмеженість маркетингова активність у соціальних мережах та онлайн-

просторі;

- застарілість дизайну деяких торгових точок, що впливає на клієнтський досвід;

- вузький асортимент преміальних або нішевих товарів.

ТОВ «ФУДКОМ» має наступні можливості (Opportunities):

- розвиток онлайн-продажів (інтернет-магазин, мобільний застосунок, співпраця з Glovo, Raketa, тощо);

- залучення молодшої аудиторії через нові формати магазинів (еко, smart, express);

- розширення співпраці з українськими виробниками, з акцентом на локальні товари;

- інвестиції в енергоефективність та “зелені” технології (відповідь на сучасні тренди);

- активне впровадження CRM-систем та програм лояльності.

Загрозами для ТОВ «ФУДКОМ» (Threats) є:

- посилення конкуренції з боку мереж як-от АТБ, NOVUS, Сільпо, Metro;
- зниження купівельної спроможності населення через економічну ситуацію;
- ризики, пов’язані з війною — логістичні перебої, руйнування інфраструктури;
- зростання вартості оренди та енергоносіїв;
- підвищення вимог споживачів до сервісу, асортименту та інновацій.

Орієнтуючись на проведений SWOT-аналіз ТОВ «ФУДКОМ», можна розробити реалістичну, поступову та адаптовану до ринкових умов стратегію розвитку, котра дозволить зберегти конкурентоспроможність, модернізувати бренд і зміцнити позиції на українському ринку рітейлу [39].

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ФУДКОМ» наведена на рисунку 3.1.

Основною стратегічною метою ТОВ «ФУДКОМ» повинно бути підвищення ринкової частки, покращення клієнтського досвіду та цифрова трансформація мережі для адаптації до змін споживчої поведінки та економічної ситуації в Україні.

Відповідно до цієї мети ТОВ «ФУДКОМ» може обрати такі основні стратегічні напрями: цифрова трансформація та e-commerce – через зростання попиту на

онлайн-шопінг, особливо після COVID-19 та на фоні війни, цифрові канали стали критично важливими для рітейлерів. Відповідно до цього напрямку товариство може створити функціональний онлайн-магазин з можливістю замовлень з доставкою та

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ФУДКОМ»

Сильні сторони та можливості

Strengths:

- відомість бренду на українському ринку з тривалою історією присутності;
- широку мережу магазинів у ключових містах країни;
- наявність власної торгової марки, що дозволяє контролювати якість та ціни;
- досвідчений менеджмент та операційна інфраструктура;
- гнучку цінову політику – робота з різними категоріями покупців (середній і нижчий цінові сегменти);
- власні логістичні центри та розвинена система постачання.

Opportunities:

- розвиток онлайн-продажів (інтернет-магазин, мобільний застосунок, співпраця з Glovo, Rakea, тощо);
- залучення молодшої аудиторії через нові формати магазинів (еко, smart, express);
- розширення співпраці з українськими виробниками, з акцентом на локальні товари;
- інвестиції в енергоефективність та “зелені” технології (відповідь на сучасні тренди);
- активне впровадження CRM-систем та програм лояльності.

Слабкі сторони та загрози

Weaknesses:

- менша привабливість бренду серед молоді, порівняно з конкурентами як-от Сільпо чи Varus;
 - недостатня діджиталізація – слабка присутність в онлайн-торгівлі (e-commerce);
 - обмеженість маркетингова активність у соціальних мережах та онлайн-просторі;
 - застарілість дизайну деяких торгових точок, що впливає на клієнтський досвід;
 - вузький асортимент преміальних або нішевих товарів.
- ТОВ «ФУДКОМ» має наступні

Threats:

- посилення конкуренції з боку мереж як-от АТБ, NOVUS, Сільпо, Metro;
- зниження купівельної спроможності населення через економічну ситуацію;
- ризики, пов'язані з війною – логістичні перебої, руйнування інфраструктури;
- зростання вартості оренди та енергоносіїв;
- підвищення вимог споживачів до сервісу, асортименту та інновацій.

Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «ФУДКОМ»

самовивозом, розробити мобільний застосунок з інтеграцією бонусів, знижок і push-сповіщень, впровадити програми лояльності з персоналізованими пропозиціями через CRM-систему, а також співпрацювати з сервісами доставки (Glovo, Raketa, Zakaz.ua).

Також, варто зазначити, частина торгових точок SWOT-аналіз ТОВ «ФУДКОМ» потребує ремонту та оновлення. Покупці все частіше орієнтуються на естетичний вигляд, комфорт, екологічність. Тому важливим буде оновлення інтер'єру торгових залів у сучасному стилі, встановлення енергоефективного обладнання, запровадження формату "експрес-маркетів" у густонаселених районах міст або хоча б ребрендинг – оновлення логотипу, рекламної стратегії, зовнішньої айдентики.

Крім того, додатковим позитивним моментом для ТОВ «ФУДКОМ» може стати розвиток власної торгової марки, що забезпечить вищу маржу, лояльність споживачів і можливість контролювати якість. В рамках таких заходів можна розширити лінійку товарів під власну торгову марку (здорове харчування, еко-продукти), позиціонувати власну торгову марку як доступної та якісної альтернативи імпортним брендам, провести кампаній «Вироблено в Україні» / «Своє — краще».

Важливим також є орієнтація на локальних постачальників і українських виробників, що дозволяє знизити логістичні витрати, мінімізувати ризики імпорту та сприяти розвитку місцевої економіки – укладання прямих договорів з агровиробниками, фермерами, локальними переробниками та просування концепції «Свіже і локальне» в маркетинговій кампанії.

В результаті запропонованих заходів ТОВ «ФУДКОМ» отримає підвищення операційної ефективності, зменшення витрат та підвищення гнучкості мережі – ключ до виживання в умовах інфляції та нестабільності, оптимізацію логістичних маршрутів і складів, автоматизацію процесів обліку товарів, перехід на електронний документообіг з постачальниками, підвищення кваліфікації персоналу (тренінги, KPI-системи).

Очікуваними прогнозованими результатами для ТОВ «ФУДКОМ» можуть

стати зростання онлайн-продажів на +25% частки e-commerce в структурі виручки до кінця 2026. Модернізація мережі дасть можливість досягти зростання на 30% магазинів у новому форматі до кінця 2027, розробка власної торгової марки збільшить на 15% у загальному обсязі продажів до кінця 2026. В результаті зросте лояльність клієнтів на 70% за рахунок залучення покупців до програми лояльності до кінця 2027.

Відтак стратегія розвитку [40] ТОВ «ФУДКОМ» повинна ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій, модернізації фізичної мережі, розвитку локальної співпраці та посилення лояльності покупців. Це дозволить не лише втримати конкурентні позиції, а й вивести товариство на новий рівень, орієнтований на сучасного українського споживача.

3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури та управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ»

Як було зазначено вище, ТОВ «ФУДКОМ» має функціональний тип організаційної структури, це означає, що управління побудоване за функціональними ознаками – наприклад, є окремі підрозділи з маркетингу, фінансів, постачання, персоналу тощо.

Функціональна структура має переваги (чіткий розподіл обов'язків, спеціалізація, ефективне управління всередині функцій), але також і недоліки (слабка міжфункціональна координація, повільне реагування на зміни ринку, обмежена гнучкість у прийнятті рішень).

Щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ФУДКОМ», то тут можливим є впровадження комплексу заходів, котрий передбачатиме перелік нижченаведених дій.

Впровадження елементів дивізіональної структури (за регіонами або торговими форматами). Це підвищить гнучкість, забезпечить врахування специфіки роботи в окремих регіонах або форматах магазинів (гіпермаркети, супермаркети). Такий крок

можна реалізувати шляхом створення регіонального підрозділу з частковою автономією в прийнятті управлінських рішень.

Ефективним також буде формування міжфункціональних робочих груп (крос-функціональних команд), що дасть змогу покращення взаємодії між відділами (наприклад, між маркетингом, логістикою та закупівлями) шляхом створення тимчасових або постійних команд для реалізації проєктів (наприклад, запуск нової торгової точки або рекламної кампанії) [41].

Важливою є також децентралізація повноважень, що прискорить прийняття рішень, підвищення мотивації на місцях. Цього можна досягти надавши більші повноваження менеджерам середньої ланки (наприклад, керівникам магазинів) у межах затверджених лімітів.

Впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM) забезпечить зменшення дублювання функцій, покращення обміну інформацією між підрозділами. Відповідно необхідно інтегрувати бізнес-процеси в єдину цифрову платформу з доступом для всіх ключових відділів. Також оптимізація дублюючих функцій зменшить витрати на управління, підвищення ефективності. Тобто, необхідним є проведення аудиту управлінських функцій, об'єднати або автоматизувати дублюючі ролі в різних підрозділах.

Потрібно пам'ятати також про розвиток внутрішнього навчання та управління талантами, що підвищить кваліфікацію персоналу та підготовка кадрового резерву для гнучкого реагування на зміни шляхом створення системи регулярного навчання, ротації кадрів та менторства.

Удосконалена та оновлена організаційна структура ТОВ «ФУДКОМ» із врахуванням запропонованих заходів наведена на рисунку 3.2. Така структура матиме функціонально-дивізійний характер з крос-функціональними командами.

Щодо удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «ФУДКОМ» (мережа супермаркетів «Велика Кишеня»), необхідно концентруватися на діях, котрі сприятимуть підвищенню ефективності логістичних процесів, зменшенню витрат та забезпеченню безперебійної роботи підприємства:

Автоматизація процесів управління матеріально-технічного забезпечення, яка передбачатиме впровадження ERP-системи (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics, «1С:Підприємство»), яка дозволить автоматизувати облік запасів, контроль поставчань та формування заявок.

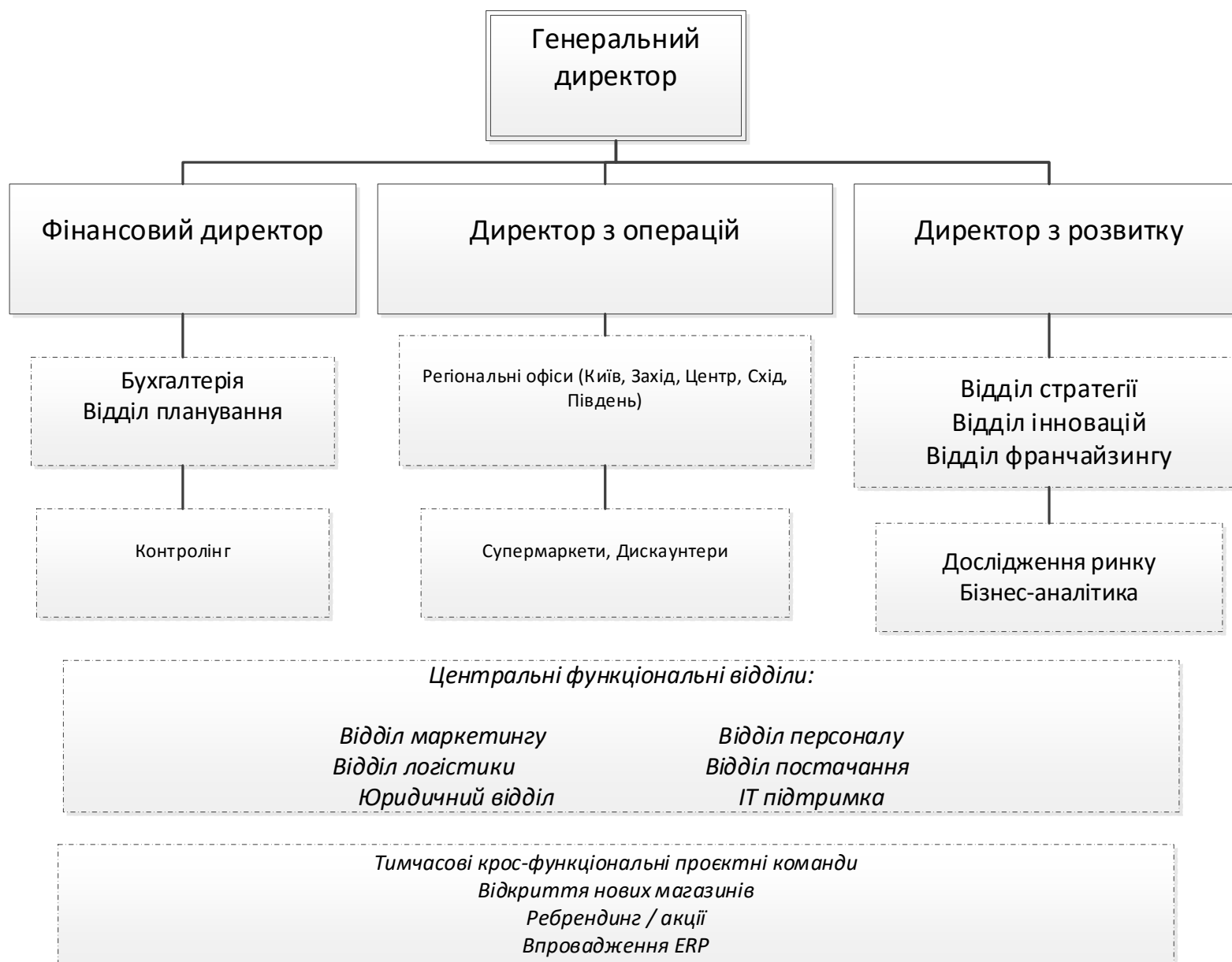


Рисунок 3.2 – Удосконалена та оновлена організаційна структура ТОВ «ФУДКОМ»

Інтеграція з постачальниками для автоматичного оновлення залишків і потреб у товарах.

Оптимізація запасів шляхом впровадження системи управління запасами за принципом «just-in-time» (точно вчасно) для скорочення надлишкових запасів, а також розрахунок економічно обґрунтованого обсягу замовлення (EOQ) та рівня страхового запасу. Аналіз структури товарів за методом ABC/XYZ для визначення пріоритетів у постачанні [42].

Поліпшення логістики та транспорту – аутсорсинг логістичних послуг (3PL) для скорочення витрат на власний автопарк та оптимізації маршрутів доставки. Впровадження GPS-моніторингу транспорту для контролю за логістикою та оптимізації витрат на паливо.

Підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення регулярного навчання персоналу відділу матеріально-технічного забезпечення з питань логістики, планування закупівель і роботи з програмним забезпеченням. Впровадження системи мотивації для підвищення ефективності роботи співробітників матеріально-технічного забезпечення.

Диверсифікація та оцінка постачальників через розробку системи оцінки постачальників за критеріями якості, надійності, термінів постачання та цін. Диверсифікація бази постачальників з метою зменшення ризиків перебоїв у поставках.

Врахування екологізації та сталого розвитку. Перехід на більш екологічні пакувальні матеріали. Закупівля енергоефективного обладнання та використання відновлюваних джерел енергії в логістичних центрах.

Внутрішній аудит та контроль через запровадження систематичного аудиту процесів матеріально-технічного забезпечення для виявлення «вузьких місць» та ризиків. Розробка та впровадження системи ключових показників ефективності для моніторингу результатів діяльності.

Загальний план запропонованих заходів, спрямованих на удосконалення організаційної структури та управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальний план запропонованих заходів, спрямованих на удосконалення організаційної структури та управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «ФУДКОМ»

№	Захід	Відповідальні виконавці	Термін реалізації	Орієнтовні витрати (тис. грн)	Очікуваний економічний ефект
1	Впровадження ERP-системи для автоматизації управління МТЗ	ІТ-відділ, Відділ закупівель	6 місяців	1500	Зменшення часу на облік і планування на 30%, скорочення витрат на закупівлі на 10%
2	Впровадження системи управління запасами (ABC/XYZ, EOQ)	Відділ логістики, аналітичний відділ	3 місяці	300	Зменшення складських витрат на 15%, зменшення списань товарів на 10%
3	Оптимізація логістики та маршрутів доставки (включно з GPS-моніторингом)	Відділ логістики, служба транспорту	4 місяці	500	Скорочення витрат на транспорт до 20%, підвищення точності доставки
4	Диверсифікація бази постачальників та оцінка їх надійності	Відділ закупівель	2 місяці	100	Зниження ризиків перебоїв постачання, кращі умови закупівель
5	Навчання персоналу з управління МТЗ і роботи з ERP	HR-відділ, зовнішні тренери	2 місяці	200	Підвищення продуктивності персоналу на 20%, зменшення помилок
6	Перехід на екологічну упаковку та енергоощадне обладнання	Відділ екології, технічний відділ	12 місяців	800	Зниження витрат на утилізацію, покращення іміджу компанії
7	Впровадження системи KPI та щоквартального внутрішнього аудиту МТЗ	Фінансовий відділ, служба внутрішнього аудиту	Постійно	50 (на рік)	Підвищення контролю, виявлення неефективностей до 10% у рік
Всього				3450	1210

Найвищу ефективність демонструють заходи з низькими інвестиціями та швидким ефектом, зокрема «KPI та аудит» та «Оцінка постачальників».

Впровадження ERP-системи та екологізація мають довший період окупності, але формують стратегічну перевагу та стабільність бізнесу.

Всі заходи мають позитивну $IRR > 10\%$, що перевищує середню ставку дисконту в Україні, тобто економічно доцільні до впровадження.

$$\text{рік 1: } -3450 + 1210 = -2240$$

Рік 2: $-2240+1210=-1030$

Рік 3: $-1030+1210=180 \Rightarrow$ окупність досягнута.

Внутрішня норма дохідності [43]:

$$0 = IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF}{(1+r)^t}, \quad (3.1),$$

де IC – початкові інвестиції (3450 тис. грн); CF – щорічний грошовий потік (1210 тис. грн); r – внутрішня норма дохідності (IRR); N=5 – кількість років.

$$0 = 3450 + \frac{1210}{(1+r)^1} + \frac{1210}{(1+r)^2} + \frac{1210}{(1+r)^3} + \frac{1210}{(1+r)^4} + \frac{1210}{(1+r)^5},$$

IRR=22,2%.

Комплексне впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованим – інвестиції окупаються за 3 роки, а внутрішня норма дохідності становить 22,2%, що значно перевищує рівень інфляції та середню банківську ставку, що свідчить про ефективність проєкту.

3.3 Факторне моделювання коефіцієнта оборотності ТОВ «ФУДКОМ»

З метою проведення факторного моделювання коефіцієнта оборотності активів (або просто оборотності активів) для ТОВ «ФУДКОМ», використаємо метод ланцюгових підстановок, враховуючи зміну чистого доходу і середньорічної вартості активів. Вихідні дані для аналізу наведено в таблиці 3.2.

Залежність для розрахунку коефіцієнта оборотності має вигляд [44]:

$$K_{об} = \frac{ЧД}{СВа}, \quad (3.2)$$

де $K_{об}$ – коефіцієнт оборотності; ЧД – чистий дохід, грн.; СВа – середньорічна вартість активів, грн.

Таблиця 3.2 – Дані для факторного моделювання коефіцієнта оборотності активів ТОВ «ФУДКОМ» за період 2022-2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
			2023/2022	
	2022	2023	абсол. знач.	в %
Чистий дохід, грн.	13526203	17156044	3629841	26,84
Середньорічна вартість активів, грн.	3303891	4013892	710001	21,49
Коефіцієнт оборотності активів (р.2000/р.1300)	4,09	4,27	0,18	4,30

Факторне моделювання здійснюємо методом ланцюгових підстановок [45].

Зміна коефіцієнта оборотності:

$$\Delta \text{Коб} = \text{Коб}_{2023} - \text{Коб}_{2022} = 4,27 - 4,09 = 0,18.$$

Вплив зміни чистого доходу (за умови фіксованого значення активів 2022 року):

$$\text{Коб}_1 = \frac{\text{ЧД}_{2023}}{\text{СВа}_{2022}} = \frac{17156044}{3307606} = 5,19.$$

$$\Delta \text{Коб}_{\text{чд}} = \text{Коб}_1 - \text{Коб}_{2022} = 5,19 - 4,09 = +1,1.$$

Вплив зміни активів (за умови доходу 2023 року):

$$\text{Коб}_{2023} = \frac{\text{ЧД}_{2023}}{\text{СВа}_{2023}} = \frac{17156044}{4018822} = 4,27.$$

$$\Delta \text{Коб}_{\text{сва}} = \text{Коб}_{2023} - \text{Коб}_1 = 4,27 - 5,19 = -0,92.$$

Баланс: $+1,1 - 0,92 = +0,18$.

Динаміка показників чистого доходу та факторна діаграма впливу подана на рисунках 3.3 та 3.4.



Рисунок 3.3 – Динаміка чистого доходу, активів і коефіцієнта оборотності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2022-2023 років.



Рисунок 3.4 – Факторний аналіз зміни коефіцієнта оборотності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2022-2023 років.

Збільшення коефіцієнта оборотності активів у 2023 році було зумовлене переважно зростанням чистого доходу. Зростання активів частково нівелювало позитивний ефект. 2023 році ефективність використання активів ТОВ "ФУДКОМ" зросла головним чином завдяки збільшенню доходу, попри розширення активної

бази.

3.4 Висновки до розділу 3

Запропоновано для ТОВ «ФУДКОМ» стратегію розвитку, котра повинна ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій, модернізації фізичної мережі, розвитку локальної співпраці та посилення лояльності покупців. Це дозволить не лише втримати конкурентні позиції, а й вивести товариство на новий рівень, орієнтований на сучасного українського споживача.

Розроблено систему практичних рекомендацій направлених на удосконалення організаційної структури та управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ». Встановлено, що впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованим – інвестиції окупаються за 3 роки, а внутрішня норма дохідності становить 22,2%, що значно перевищує рівень інфляції та середню банківську ставку, що свідчить про ефективність проєкту.

Проведено факторний аналіз досліджуваного товариства методом ланцюгових підстановок, котрий дав змогу побачити, що збільшення коефіцієнта оборотності активів у 2023 році було зумовлене переважно зростанням чистого доходу. Зростання активів частково нівелювало позитивний ефект. 2023 році ефективність використання активів ТОВ "ФУДКОМ" зросла головним чином завдяки збільшенню доходу, попри розширення активної бази. На основі проведеного аналізу встановлено, що з метою утримання позитивну динаміки ТОВ «ФУДКОМ» варто забезпечити стабільне зростання виручки та контролювати приріст активів, уникаючи "перегріву" капіталу.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що матеріально-технічне забезпечення суб'єкта господарювання є невід'ємною складовою його господарської діяльності. Від рівня та ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням залежить загальний виробничий цикл. Відповідно підвищення рівня ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням є одним із пріоритетних завдань сучасного підприємства. Вивчення економічної суті матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання необхідно здійснювати в контексті таких елементів та понять як ресурсо-економія та економічна складова, що сприятиме підвищенню рівня та формування відповідних конкурентних позицій підприємства в умовах ринкової економіки.

Обґрунтування планування матеріально-технічного забезпечення підприємства передбачає застосування відповідної методики розрахунку всіх потреб підприємства в матеріалах. Ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням в основному залежить від досконалості системи планування. Досконалість організації матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання дає можливість забезпечити ефективну роботу підприємства, що сприятиме його розвитку загалом.

Проаналізовано основні підходи до підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підходу, на основі чого встановлено, що найбільш результативним є менеджмент матеріально-технічного забезпечення, котрий заснований на засадах сорсингу дає можливість забезпечити надходження найбільш важливих матеріально-технічних ресурсів, а також забезпечити вертикальне об'єднання з метою спільного планування системи постачання. Практичне втілення такого підходу дасть змогу підвищити ефективність керування логістичною системою матеріально-технічного забезпечення сучасного суб'єкта господарювання.

Проведено SWOT-аналізу досліджуваного товариства, за результатами якого запропоновано для ТОВ «ФУДКОМ» впровадження стратегії розвитку, котра повинна ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій, модернізації фізичної мережі, розвитку локальної співпраці та посилення лояльності покупців. Це

дозволить не лише втримати конкурентні позиції, а й вивести товариство на новий рівень, орієнтований на сучасного українського споживача.

Розроблено систему практичних рекомендацій направлених на удосконалення організаційної структури та управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ». Встановлено, що впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованим – інвестиції окупаються за 3 роки, а внутрішня норма дохідності становить 22,2%, що значно перевищує рівень інфляції та середню банківську ставку, що свідчить про ефективність проєкту.

Проведено факторний аналіз досліджуваного товариства методом ланцюгових підстановок, котрий дав змогу побачити, що збільшення коефіцієнта оборотності активів у 2023 році було зумовлене переважно зростанням чистого доходу. Зростання активів частково нівелювало позитивний ефект. 2023 році ефективність використання активів ТОВ "ФУДКОМ" зросла головним чином завдяки збільшенню доходу, попри розширення активної бази. На основі проведеного аналізу встановлено, що з метою утримання позитивну динаміки ТОВ «ФУДКОМ» варто забезпечити стабільне зростання виручки та контролювати приріст активів, уникаючи "перегріву" капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Макогонюк В.В. Економічний зміст системи матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства. LIV Всеукраїнська науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету НТКП ВНТУ (2025), 24-27 березня 2024 року. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/23853/19652>.
2. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент виробничої та комерційної діяльності» / Укладачі В. О. Козловський, О. Й. Лесько. 3-є видання, переробл. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.
3. Ареф'єва О. В. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №30 (2021), 13-20.
4. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. Економічний вісник. 2020. №2. С. 123-131. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/70.123>.
5. Бортнік С. М. Організація систем матеріально-технічного забезпечення підприємств на основі інтегрованого логістичного підходу. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 3(2). С. 26-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_3%282%29_7
6. Вараксіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/172/165>
7. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Гончарова Н. С. Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 151-155.

8. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства : навч. посіб. / Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнєцова Т. В., Збагерська Н. В. Рівне : НУВГП, 2012. 256 с.

9. Лежєпєкова В. Г., Лавриненко А. В. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта ЗЕД. Ефективна економіка. 2018. № 1.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/48.pdf

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

11. Сафонік Н. П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2021. С. 103-106.
URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53385>

12. Смерічевський С. Ф. Сучасний інструментарій фінансової підтримки технологічної бази підприємств машинобудування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2014. №4(14). С. 48-55.

13. Куць Т.В., Басиста С.А. Управління виробничими запасами сучасних підприємств. «Young Scientist», № 11 (63). November, 2018. Економічні науки. С. 451-454.

14. Ворхлік В.Р. Облік і контроль виробничих запасів та аналіз ефективності їх використання на підприємстві [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/konferm3/245.pdf>.

15. Чуприна Л.В. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством [Текст] / Л.В. Чуприна, В.М. Намазова // Молодий вчений. 2017. № 4.

16. Тітенко А.А. Теоретичні основи матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. Економіка та суспільство. Випуск # 66 / 2024.

17. Момот А.В., Хохлова І.В. Особливості розрахунку потреб в матеріально-

технічних ресурсах в системі управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність», 15 травня 2018 р. Ч.1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. С.151-152.

18. Вахтін С.Р., Дрогомирецька М.І. Технічне забезпечення підприємства: навч. посібник. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2015. 147 с.

19. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. К.: Скарби, 2016. 98 с.

20. Конопацький Л.Б. Огляд існуючих підходів та моделей до організації матеріально-технічного забезпечення, аналіз їх переваг та недоліків. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. №57. С. 83-89.

21. Кремса О., Білоцерківський О. Матеріально-технічне забезпечення енергетичних підприємств України в умовах воєнного часу. Все буде Україна. 2024. С. 1138–1140. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ab87738f-8fd5-40d0-8902-90cb73a57aaa/content>

22. Вараксіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-6>

23. Науменко М., Товма Л., Морозов І. Управління матеріально-технічним забезпеченням територіально розподілених структур: логістичний підхід. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2020. № 2(33). С. 324–334. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206972>

24. Волот О. І., Труба А. В. Моделі управління матеріальними запасами підприємства. Сучасні світові тенденції розвитку інформаційних технологій, економіки і права : збірник матеріалів XV міжнародної науково-практичної конференції. ЧБІП МНТУ імені академіка Ю. Бугая. 2019. С. 19–20. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/19352>

25. Фалович В., Фалович Н., Семенюк С. Засади розвитку координування як емерджентної якості ланцюга поставок інвестиційних товарів. Галицький економічний вісник. 2021. № 69(2). С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.33108/>

galicianvisnyk_tntu2021.02.137

26. Кошевий М.М. Еволюція систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств у сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (12). 2018. С. 161-167.

27. Менеджмент для магістрів [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. В. Прохоренко [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. 382 с.

28. Менеджмент: організаційна ефективність [Електронний ресурс] : навч. посібник для бакалаврів спец. 073 "Менеджмент" / Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Белоброва, О. В. Замула [та ін.]. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. 280 с.

29. Шарко М.В. Економіка підприємства. Навчальний посібник. 2024. 436 с.

30. Мацибора В.І. Економіка підприємства. Навч. посібник. 3-тє вид. Рек. МОНУ. 2023. 320 с.

31. Офіційний сайт ТОВ «ФУДКОМ». <https://foodcom.org.ua/zvit.html>

32. ТОВ «ФУДКОМ». <https://velmart.ua/>

33. Гриненко, А. М. Управління матеріально-технічним забезпеченням у системі логістики підприємства / А. М. Гриненко // Економіка та держава. 2022. № 3. С. 45–50.

34. Мельник, Л. Г. Логістика : підручник / Л. Г. Мельник, О. О. Стоян, І. В. Карташова. 2-ге вид., переробл. і допов. Суми : Університетська книга, 2021. 432 с.

35. Аналіз організаційної структури управління підприємством / О. А. Кириченко // Економіка та держава. 2022. № 9. С. 47–51.

36. Тищенко, В. М. Управління розвитком організаційної структури підприємства / В. М. Тищенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81. С. 126–130.

37. Демченко, І. О. Вплив організаційної структури на ефективність діяльності підприємства / І. О. Демченко // Економічний форум. 2022. № 4. С. 104–109.

38. Горбатюк, О. В. SWOT-аналіз у стратегічному плануванні діяльності підприємства / О. В. Горбатюк // Економіка та держава. 2023. № 7. С. 85–89.

39. Петренко, І. С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління

підприємством / І. С. Петренко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. № 80. С. 102–106.

40. Дідківська, Л. А. Стратегічне планування діяльності підприємства: SWOT-аналіз / Л. А. Дідківська, О. П. Кузьменко // Економіка і організація управління. 2023. № 1(41). С. 15–22.

41. Грищенко, І. М., & Литвиненко, Я. А. (2023). Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіка та держава, № 4, с. 58–63.

42. Ковальчук, С. П. (2022). Методи оцінювання ефективності МТЗ промислових підприємств. Бізнес-Інформ, № 12, с. 112–117.

43. Остапчук, Н. В., & Демченко, О. Л. (2023). Факторний аналіз у системі стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка, Вип. 77, ч. 1, с. 145–150.

44. Савченко, В. І. (2024). Підходи до оптимізації логістичних процесів у системі МТЗ підприємств. Логістика: проблеми та рішення, № 2(18), с. 34–41.

45. Ярова, Л. П. (2022). Застосування факторного аналізу в оцінці результативності діяльності підприємства. Фінанси, облік і аудит, № 30, с. 67–72.

Додаток А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 8,1 %

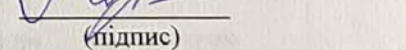
Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Лесько О. Й., проф., зав. кафедри ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада)

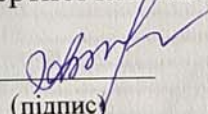
Причепя І. В., доц. каф. ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

(підпис)

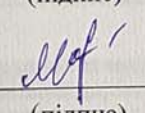
Особа, відповідальна за перевірку 
(підпис)

Мінідрозова Л. О.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник 
(підпис)

Адлер О. О., доц. каф. ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач 
(підпис)

Макогонюк В.В.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТА ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»
ЗА ПЕРІОД 2021-2023 РОКІВ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

(в тисячах українських гривень)

Активи	Примітка	Код рядка	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	5	1000	23 047	18 812
первісна вартість		1001	28 560	22 072
накопичена амортизація		1002	(5 513)	(3 260)
Незвершені капітальні інвестиції	6	1005	46 011	28 263
Основні засоби	6	1010	396 216	311 670
первісна вартість		1011	727 074	514 308
Знос		1012	(330 858)	(202 638)
Усього за розділом I		1095	465 274	358 745
II. Оборотні активи				
Запаси	7	1100	1 260 038	1 090 190
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8	1125	157 744	237 754
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	8	1130	30 368	125 126
з бюджетом	9	1135	800	648
інша поточна дебіторська заборгованість	8	1155	772 944	951 779
Гроші та їх еквіваленти	10	1165	218 655	183 337
Витрати майбутніх періодів	8	1170	3 258	2 968
Усього за розділом II		1195	2 443 807	2 591 802
Баланс		1300	2 909 081	2 950 547

Пасиви	Примітка	Код рядка	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	11(i)	1400	1000	1 000
Додатковий капітал	11(ii)	1410	18 389	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	185 503	115 446
Усього за розділом I		1495	204 892	116 446
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	22	1500	10 194	8 135
Довгострокові кредити банків	12	1510	122 000	187 900
Усього за розділом II		1595	132 194	196 035
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	12	1600	218 294	12 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	12	1610	25 866	544 526
товари, роботи, послуги	13	1615	2 196 833	2 010 186
розрахунками з бюджетом	14	1620	33 596	27 822
розрахунками з оплати праці	13	1630	4 622	3 226
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	13	1635	12 969	12 662
Поточні забезпечення	13	1660	15 244	7 430
інші поточні зобов'язання		1690	64 571	20 214
Усього за розділом III		1695	2 571 995	2 638 066
Баланс		1900	2 909 081	2 950 547

Дата затвердження до випуску 25.05.2022р.

Генеральний директор
Головний бухгалтер

Душко І.М.
Трофимець Л.П.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р.

(в тисячах українських гривень)

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період 2021 рік	За аналогічний період попереднього року 2020 рік
I	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15	2000	12 679 965	11 338 564
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16	2050	(10 597 911)	(9 561 060)
Валовий прибуток		2090	2 082 054	1 777 504
Адміністративні витрати	17	2130	(117 213)	(130 406)
Витрати на збут	18	2150	(1 657 440)	(1 384 996)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток		2190	307 401	262 102
Інші фінансові доходи		2220		-
Інші доходи	19	2240	72 498	61 277
Фінансові витрати	21	2250	(26 642)	(80 867)
Інші витрати	20	2270	(263 145)	(163 924)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		2290	90 112	78 588
Витрати (дохід) з податку на прибуток	22	2300	(20 055)	(15 470)
Чистий фінансовий результат: прибуток		2350	70 057	63 118

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період 2021 рік	За аналогічний період попереднього року 2020 рік
I	2	3	4
Процінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Процінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	18 389	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	18 389	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	18 389	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	88 446	63 118

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період 2021 рік	За аналогічний період попереднього року 2020 рік
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 803 709	1 520 542
Витрати на оплату праці	2505	413 259	336 008
Відрахування на соціальні заходи	2510	90 869	73 891
Амортизація	2515	135 938	102 922
Інші операційні витрати	2520	1 027 122	940 029
Разом	2550	3 470 897	2 973 392

Дата затвердження до випуску: 25.04.2022

Генеральний директор

Головний бухгалтер

Душій І.М.

Грифимець Л.П.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021р.**

(в тисячах українських гривень)

<i>Стаття</i>	<i>Код рядка</i>	<i>За звітний період 2021 рік</i>	<i>За аналогічний період попереднього року 2020 рік</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	14 547 390	12 865 476
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	43	-
Інші надходження	3095	8 451	115 014
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(13 966 603)	(12 608 675)
Прямі	3105	(321 072)	(263 927)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(88 724)	(138 056)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(325 454)	(164 762)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(16 794)	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(143 578)	-
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(165 082)	-
Інші витрачання	3190	(203 454)	(57 410)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	(349 423)	(252 340)
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
Фінансових інвестицій	3200	-	-
Необоротних активів	3205	2100	1 997
Надходження від отриманих:			
Відсотків	3215	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
Фінансових інвестицій	3255	-	(-)
Необоротних активів	3260	(293 904)	(219 733)
Виплати за деривативами	3270	-	(-)
Інші платежі	3290	-	(20 081)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(291 804)	(237 817)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	1	-
Отримання позик	3305	675 300	238 946
Інші надходження	3340	7 582 321	2 496 488
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	(-)
Погадження позик	3350	(843 780)	(489 604)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(18 910)	(-)
Інші платежі	3390	(6 718 261)	(2 010 841)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	676 671	234 989
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	35 444	(255 168)
Залишок коштів на початок року	3405	183 337	438 505
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(126)	-
Залишок коштів на кінець року	3415	218 635	183 337

Дата затвердження до випуску: 25.05.2022р.

Генеральний директор

Гушко І.М.

Головний бухгалтер

Грофімеч Л.П.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

(в тисячах українських гривень)

Актив	Примітка	Код рядка	31 грудня 2021 року	31 грудня 2022 року
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	23 047	22 244
первісна вартість		1001	28 560	30 519
накопичена амортизація		1002	(5 513)	(8 275)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	46 011	63 233
Основні засоби	7	1010	396 216	430 098
первісна вартість		1011	727 074	889 872
Знос		1012	(330 858)	(459 774)
Відстрочені податкові активи	23	1045	-	4 811
Усього за розділом I		1095	465 274	520 386
II. Оборотні активи				
Запаси	8	1100	1 260 038	1 322 335
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9	1125	157 744	205 523
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	9	1130	30 368	441 832
з бюджетом	10	1135	800	4 436
інша поточна дебіторська заборгованість	9	1155	772 944	422 941
Гроші та їх еквіваленти	11	1165	218 655	383 026
Витрати майбутніх періодів	9	1170	3 258	3 412
Усього за розділом II		1195	2 443 807	2 783 505
Баланс		1300	2 909 081	3 303 891

Пасив	Примітка	Код рядка	31 грудня 2021 року	31 грудня 2022 року
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	12(i)	1400	1 000	1 000
Додатковий капітал	12(ii)	1410	18 389	22 801
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	185 503	401 739
Усього за розділом I		1495	204 892	425 540
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	23	1500	10 194	
Довгострокові кредити банків	13	1510	122 000	74 000
Усього за розділом II		1595	132 194	74 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	13	1600	218 294	298 506
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	13	1610	25 866	32 442
товари, роботи, послуги	14	1615	2 196 833	2 303 354
розрахунками з бюджетом	15	1620	33 596	63 462
розрахунками з оплати праці	14	1630	4 622	4 148
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	14	1635	12 969	1 320
Поточні забезпечення	14	1660	15 244	31 368
Інші поточні зобов'язання	14	1690	64 571	69 751
Усього за розділом III		1695	2 571 995	2 804 351
Баланс		1900	2 909 081	3 303 891

Дата затвердження до вилуску: 24.04.2023

Генеральний директор
Головний бухгалтерДушко І.М.
Трофименко Л.П.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2022р.

(в тисячах українських гривень)

Стаття	Примітка	Код рядка	За звітний період 2022 рік	За аналогічний період попереднього року 2021 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16	2000	13 526 203	12 679 965
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17	2050	(11 415 318)	(10 597 911)
Валовий прибуток		2090	2 110 885	2 082 054
Адміністративні витрати	18	2130	(144 860)	(117 213)
Витрати на збут	19	2150	(1 480 895)	(1 657 440)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток		2190	485 130	307 401
Інші фінансові доходи		2220		
Інші доходи	20	2240	66 499	72 498
Фінансові витрати	22	2250	(28 244)	(26 642)
Інші витрати	21	2270	(258 583)	(263 145)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		2290	264 802	90 112
Витрати (дохід) з податку на прибуток	23	2300	(48 566)	(20 055)
Чистий фінансовий результат: прибуток		2350	216 236	70 057

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період 2022 рік	За аналогічний період попереднього року 2021 рік
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	4 412	18 389
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4 412	18 389
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 412	18 389
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	220 648	88 446

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період 2022 рік	За аналогічний період попереднього року 2021 рік
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 809 182	1 803 709
Витрати на оплату праці	2505	337 240	413 259
Відрахування на соціальні заходи	2510	74 052	90 869
Амортизація	2515	159 044	135 938
Інші операційні витрати	2520	1 050 339	1 027 122
Разом	2550	3 429 857	3 470 897

Дата затвердження до випуску: 24.04.2023р.

Генеральний директор

Душко І.М.

Головний бухгалтер

Трофимець Л.П.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за рік, що закінчився 31 грудня 2022р.**

(в тисячах українських гривень)

Стаття	Код рядка	За звітний період 2022 рік	За аналогічний період попереднього року 2021 рік
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	15 974 077	14 547 390
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	9 744	43
Надходження від операційної оренди	3040	24	-
Інші надходження	3095	18 418	8 451
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(14 801 719)	(13 966 603)
Праці	3105	(272 067)	(321 072)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(75 525)	(88 724)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(627 300)	(325 454)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(40 112)	(16 794)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(230 208)	(143 578)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(356 978)	(165 082)
Інші витрачання	3190	(68 834)	(203 454)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	156 818	(349 423)
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	13 664	2100
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(259 937)	(293 904)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Інші платежі	3290	(10 020)	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(256 293)	(291 804)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	1
Отримання позик	3305	664 347	675 300
Інші надходження	3340	2 928 002	7 582 321
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(699 017)	(843 780)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(18 751)	(18 910)
Інші платежі	3390	(2 610 708)	(6 718 261)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	263 873	676 671
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	164 398	35 444
Залишок коштів на початок року	3405	218 655	183 337
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(27)	(126)
Залишок коштів на кінець року	3415	383 026	218 655

Дата затвердження до випуску: 24.04.2023р.

Генеральний директор

Лушко І.М.

Головний бухгалтер

Трофимець Л.П.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

(в тисячах українських гривень)

Актив	Примітка	Код рядка	31 грудня 2022 року	31 грудня 2023 року
I	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	22 244	22 095
первісна вартість		1001	30 519	33 453
накопичена амортизація		1002	(8 275)	(11 358)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	63 233	89 751
Основні засоби	7	1010	430 098	517 934
первісна вартість		1011	889 872	1 157 423
Знос		1012	(459 774)	(639 489)
Відстрочені податкові активи	23	1045	4 811	-
Усього за розділом I		1095	520 386	629 780
II. Оборотні активи				
Запаси	8	1100	1 322 335	1 970 199
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9	1125	205 523	220 758
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за наданими авансами	9	1130	441 832	127 592
з бюджетом	10	1135	4 436	2 774
інші поточні дебіторська заборгованість	9	1155	422 941	476 847
Гроші та їх еквіваленти	11	1165	383 026	582 767
Витрати майбутніх періодів	9	1170	3 412	3 175
Усього за розділом II		1195	2 783 505	3 384 112
Баланс		1300	3 303 891	4 013 892

Пасив	Примітка	Код рядка	31 грудня 2022 року	31 грудня 2023 року
I	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	12(i)	1400	1 000	1 000
Додатковий капітал	12(ii)	1410	22 801	22 801
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	401 739	712 370
Усього за розділом I		1495	425 540	736 171
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	23	1500	-	2 796
Довгострокові кредити банків	13	1510	74 000	-
Усього за розділом II		1595	74 000	2 796
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	13	1600	298 506	147 983
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	13	1610	32 442	-
товари, роботи, послуги	14	1615	2 303 354	2 700 432
розрахунками з бюджетом	15	1620	63 462	56 070
розрахунками з оплати праці	14	1630	4 148	7462
Поточна кредиторська заборгованість за наданими авансами	14	1635	1 320	939
Поточні забезпечення	14	1660	31 368	27 483
інші поточні зобов'язання	14	1690	69 751	334 556
Усього за розділом III		1695	2 804 351	3 274 925
Баланс		1900	3 303 891	4 013 892

Дата затвердження до випуску: 26.03.2024р.

Генеральний директор

Головний бухгалтер



Душко І.М.

Анохіна Р.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2023р.

(в тисячах українських гривень)

Стаття	Примітка	Код рядка	За звітний період 2023 рік	За аналогічний період попереднього року 2022 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16	2000	17 156 044	13 526 203
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17	2050	(14 306 031)	(11 415 318)
Валовий прибуток		2090	2 850 013	2 110 885
Адміністративні витрати	18	2130	(204 499)	(144 860)
Витрати на збут	19	2150	(2 199 720)	(1 480 895)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток		2190	445 794	485 130
Інші фінансові доходи		2220	28 111	-
Інші доходи	20	2240	111 666	66 499
Фінансові витрати	22	2250	(38 015)	(28 244)
Інші витрати	21	2270	(168 925)	(258 583)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		2290	378 631	264 802
Витрати (дохід) з податку на прибуток	23	2300	(68 000)	(48 566)
Чистий фінансовий результат: прибуток		2350	310 631	216 236

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період 2023 рік	За аналогічний період попереднього року 2022 рік
1	2	3	4
Додаток (ушкода) необоротних активів	2400	-	-
Додаток (ушкода) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	4 412
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	4 412
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	4 412
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	310 631	220 648

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період 2023 рік	За аналогічний період попереднього року 2022 рік
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 083 093	1 809 182
Витрати на оплату праці	2505	695 084	337 240
Відрахування на соціальні заходи	2510	152 585	74 052
Амортизація	2515	197 779	159 044
Інші операційні витрати	2520	1 421 624	1 050 339
Разом	2550	4 550 165	3 429 857

Дата затвердження до випуску: 26.03.2024р.

Генеральний директор

Головний бухгалтер

Душко І.М.

Анохіна В.В.

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

за рік, що закінчився 31 грудня 2023р.

(в тисячах українських гривень)

Стаття	Код рядка	За звітний період 2023 рік	За аналогічний період попереднього року 2022 рік
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	20 290 429	15 974 077
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	4 304	9 744
Надходження від операційної оренди	3040	12	24
Інші надходження	3095	54 465	18 418
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(18 041 694)	(14 801 719)
Пропі	3105	(510 151)	(272 067)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(141 181)	(75 525)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(801 328)	(627 300)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(81 901)	(40 112)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(225 120)	(230 208)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(494 307)	(356 978)
Інші витрачання	3190	(153 270)	(68 834)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	701 586	156 818
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	25 574	13 664
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(412 467)	(259 937)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(10 020)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(386 893)	(256 293)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	167 736	664 347
Інші надходження	3340	1 756 071	2 928 002
Витрачання на:			
виплат власних акцій	3345	-	-
погашення позик	3350	(205 400)	(699 017)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(6 484)	(18 751)
Інші платежі	3390	(1 826 809)	(2 610 708)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(114 886)	263 873
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	199 807	164 398
Залишок коштів на початок року	3405	383 026	218 655
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(66)	(27)
Залишок коштів на кінець року	3415	582 767	383 026

Дата затвердження до випуску: 26.03.2024р.

Генеральний директор

Душко І.М.

Головний бухгалтер

Анохіна В.В.



Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»



Виконав студент 4-го курсу, груп МВКД216
Макогонок В. В.
 Керівник: к.т.н. доц. кафедри ЕПВМ
Адлер О. О.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити аналіз та провести теоретичні дослідження управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику аналізованого товариства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2021-2023 років;
- провести аналіз управління матеріально-технічним забезпеченням аналізованого товариства за період 2021-2023 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру аналізованого товариства;
- здійснити SWOT-аналіз аналізованого товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури аналізованого товариства та підвищення ефективності управління його матеріально-технічним забезпеченням.

Об'єктом дослідження є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».

Під час досліджень в даній бакалаврській кваліфікаційній роботі використано методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики, економічного моделювання (економіко-математичне моделювання), методи абсолютних та відносних різниць, прийоми детермінованого факторного аналізу, графічні методи тощо.

Інформаційною базою для проведених в даній бакалаврській кваліфікаційній роботі є статут товариства, фінансова звітність підприємства: «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», статті та результати науково-дослідних робіт опублікованих у засобах масової інформації, посібники та статистична інформація за темою дослідження, офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці системи практичних заходів з покращення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням для товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ».



Рисунок 1.1 – Основні завдання матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства



Рисунок 1.2 – Базові принципи ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства



Рисунок 1.3 – Основні складові системи економічного змісту матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства



Рисунок 1.4 – Методи розрахунку та аналізу потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах

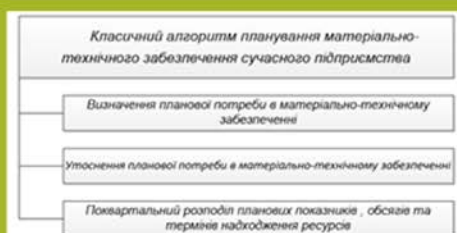


Рисунок 1.5 – Класичний алгоритм планування матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства

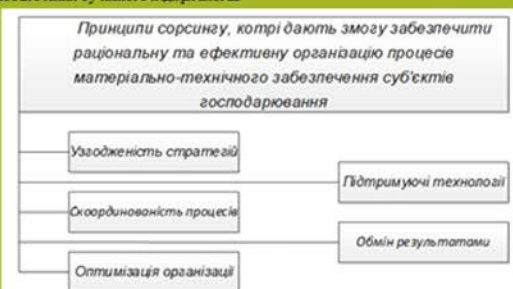


Рисунок 1.6 – Принципи сорсингу, які дають змогу забезпечити раціональну та ефективну організацію процесів матеріально-технічного забезпечення суб'єктів господарювання



Рисунок 1.7 – Фактори, які необхідно врахувати під час вибору постачальників матеріально-технічних ресурсів



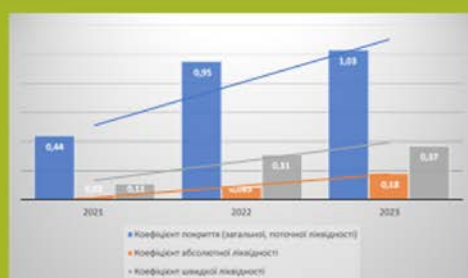
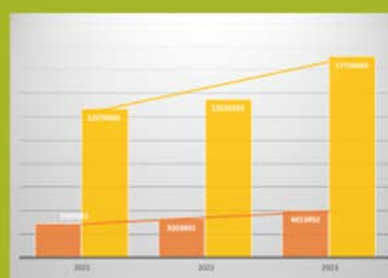
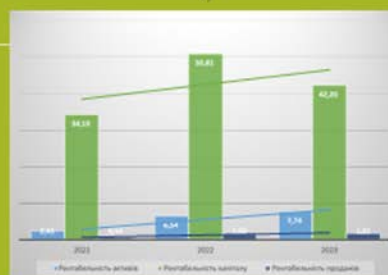


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

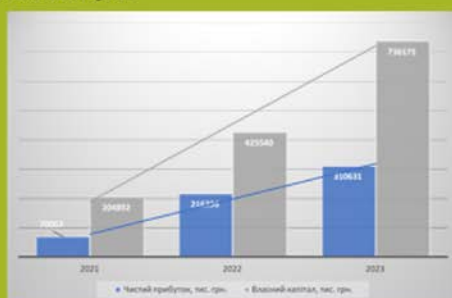


б)

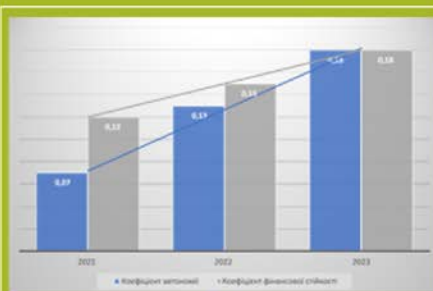


в)

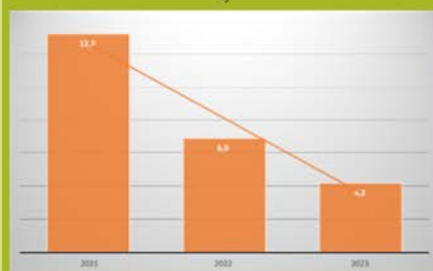
Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років



а)



б)



б) коефіцієнт фінансової залежності

Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років



Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта оборотності для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років



Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта використання матеріальних ресурсів та індексу матеріальних витрат для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років



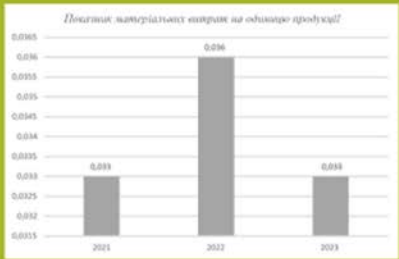


Рисунок 2.7 – Динаміка показника матеріальних витрат на одиницю для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

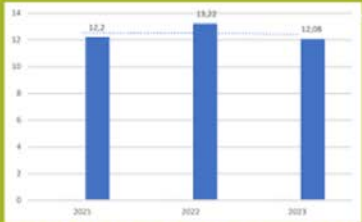


Рисунок 2.8 – Динаміка часового коефіцієнта обігу для ТОВ «ФУДКОМ» за період 2021-2023 років

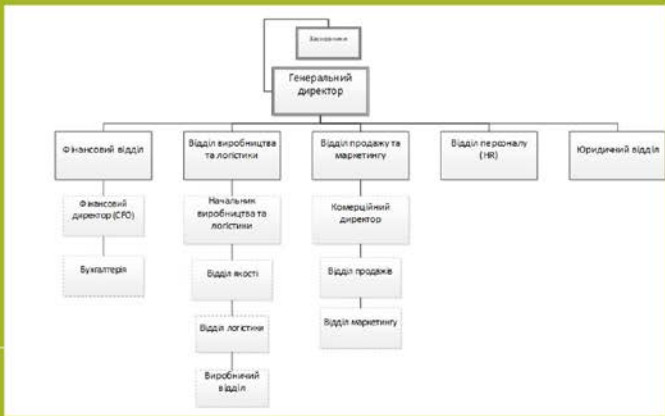


Рисунок 2.9 – Діюча організаційна структура ТОВ «ФУДКОМ»

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ФУДКОМ»	
Сильні сторони та можливості	
Strengths: - відомість бренду на українському ринку з привабливою історією присутності; - широкую мережу магазинів у ключових містах країни; - наявність власної торгової марки, що дозволяє контролювати якість та ціну; - досвідчений менеджмент та операційна інфраструктура; - гнучку цінову політику – робота з різними категоріями покупців (середній і нижчий цінові сегменти); - власні логістичні центри та розвинена система постачання.	Opportunities: - розвиток онлайн-продажів (інтернет-магазин, мобільний застосунок, співпраця з B2B, B2C, тощо); - залучення молоді аудиторії через нові формати магазинів (снэк, smart, еко-сегмент); - розширення співпраці з українськими виробниками, з акцентом на локальні товари; - інвестиції в енергоефективність та "зелені" технології (відповідає на сучасні тренди); - активне впровадження CRM-систем та програм лояльності.
Слабкі сторони та загрози	
Weaknesses: - менша привабливість бренду серед молоді, порівняно з конкурентами як-от Сільпо чи Yagix; - недостатня оптимізація – слабка присутність в онлайн-торівлі (e-commerce); - обмеженість маркетингової активності у соціальних мережах та онлайн-просторі; - застарілість дизайну деяких торгових точок, що впливає на клієнтський досвід; - вузький асортимент преміальних або нішевих товарів; ТОВ «ФУДКОМ» має наступні	Threats: - посилення конкуренції з боку мереж як-от АТБ, NOVUS, Сільпо, Мебо; - зниження купівельної спроможності населення через економічну ситуацію, ризики, пов'язані з війною – логістичні перебої, руйнування інфраструктури; - зростання вартості сировини та енергоносіїв; - підвищення вимог споживачів до сервісу, асортименту та інновацій.

Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «ФУДКОМ»

Таблиця 3.1 – Загальний план запропонованих заходів, спрямованих на удосконалення організаційної структури та управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «ФУДКОМ»

№	Захід	Відповідальні виконавці	Термін реалізації	Орієнтовні витрати (тис. грн)	Очікуваний економічний ефект
1	Впровадження ERP системи для автоматизації управління МТЗ	ІТ-відділ, Відділ закупівель	6 місяців	1500	Зменшення часу на облік і планування на 30%, скорочення витрат на закупівлі на 10%
2	Впровадження системи управління запасами (ABC/XYZ, EOQ)	Відділ логістики, аналітичний відділ	3 місяці	300	Зменшення складських витрат на 15%, зменшення списання товарів на 10%
3	Оптимізація логістики та маршрутів доставки (включно з GPS-мониторингом)	Відділ логістики, служба транспорту	4 місяці	500	Скорочення витрат на транспорт до 20%, підвищення точності доставки
4	Диверсифікація бази поставальників з точки зору їх надійності	Відділ закупівель	2 місяці	100	Зниження ризиків перебоїв поставання, кращі умови закупівель
5	Навчання персоналу управління МТЗ і роботи з ERP	HR-відділ, зовнішні тренери	2 місяці	200	Підвищення продуктивності персоналу на 20%, зменшення помилок
6	Перехід на екологічну упаковку та енергоощадне обладнання	Відділ екології, технічний відділ	12 місяців	800	Зниження витрат на утилізацію, покращення іміджу компанії
7	Впровадження системи КРІ та щоквартального внутрішнього аудиту МТЗ	Фінансовий відділ, служба внутрішнього аудиту	Постійно	50 (на рік)	Підвищення контролю, виявлення неефективностей до 10% у рік
Всього				14 00	1110

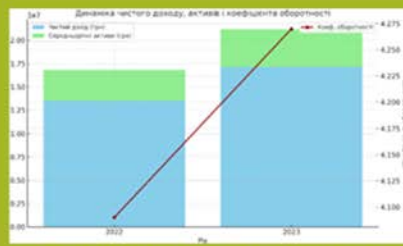


Рисунок 3.3 – Динаміка чистого доходу, активів і коефіцієнта оборотності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2022-2023 років.



Рисунок 3.4 – Факторний аналіз зміни коефіцієнта оборотності ТОВ «ФУДКОМ» за період 2022-2023 років.

Факторне моделювання здійснюємо методом ланцюгових підстановок.

Зміна коефіцієнта оборотності

$$\Delta \text{Коб} = \text{Коб}_{2023} - \text{Коб}_{2022} = 4,27 - 4,09 = 0,18.$$

Вплив зміни чистого доходу (за умови фіксованого значення активів 2022 року)

$$\text{Коб}_1 = \frac{\text{ЧД}_{2023}}{\text{СВа}_{2022}} = \frac{17156044}{3307606} = 5,19.$$

$$\Delta \text{Коб}_{\text{ЧД}} = \text{Коб}_1 - \text{Коб}_{2022} = 5,19 - 4,09 = +1,1.$$

Вплив зміни активів (за умови доходу 2023 року):

$$\text{Коб}_{2023} = \frac{\text{ЧД}_{2023}}{\text{СВа}_{2023}} = \frac{17156044}{4018822} = 4,27.$$

$$\Delta \text{Коб}_{\text{СВа}} = \text{Коб}_{2023} - \text{Коб}_1 = 4,27 - 5,19 = -0,92.$$

$$\text{Баланс: } +1,1 - 0,92 = +0,18.$$

ВИСНОВКИ

Встановлено, що матеріально-технічне забезпечення суб'єкта господарювання є невід'ємною складовою його господарської діяльності. Від рівня та ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням залежить загальний виробничий цикл. Відповідно підвищення рівня ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням є одним із пріоритетних завдань сучасного підприємства. Вивчення економічної суті матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання необхідно здійснювати в контексті таких елементів та понять як ресурсоекономія та економічна складова, що сприятиме підвищенню рівня та формуванню відповідних конкурентних позицій підприємства в умовах ринкової економіки. Обґрунтування планування матеріально-технічного забезпечення підприємства передбачає застосування відповідної методики розрахунків і потреб підприємства в матеріалах. Ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням в основному залежить від досконалості системи планування. Досконалість організації матеріально-технічного забезпечення суб'єкта господарювання дає можливість забезпечити ефективну роботу підприємства, що сприятиме його розвитку загалом.

Проаналізовано основні підходи до підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підходу, на основі чого встановлено, що найбільш результативним є менеджмент матеріально-технічного забезпечення, який заснований на засадах сорсингу дає можливість забезпечити надходження найбільш важливих матеріально-технічних ресурсів, а також забезпечити вертикальне об'єднання з метою спільного планування системи постачання. Практичне втілення такого підходу дасть змогу підвищити ефективність керування логістичною системою матеріально-технічного забезпечення сучасного суб'єкта господарювання.

Проведено SWOT-аналіз досліджуваного товариства, за результатами якого запропоновано для ТОВ «ФУДКОМ» впровадження стратегії розвитку, яка повинна ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій, модернізації фізичної мережі, розвитку локальної співпраці та посилення лояльності покупців. Це дозволить не лише втримати конкурентні позиції, а й вивести товариство на новий рівень, орієнтований на сучасного українського споживача.

Розроблено систему практичних рекомендацій направлених на удосконалення організаційної структури управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДКОМ». Встановлено, що впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованим – інвестиції окупаються за 3 роки, а внутрішня норма дохідності становить 22,2%, що значно перевищує рівень інфляції та середню банківську ставку, що свідчить про ефективність проекту.

Проведено факторний аналіз досліджуваного товариства методом ланцюгових підстановок, який дав змогу побачити, що збільшення коефіцієнта оборотності активів у 2023 році було зумовлене переважно зростанням чистого доходу. Зростання активів частково нівелювало позитивний ефект. 2023 році ефективність використання активів ТОВ «ФУДКОМ» зростає головним чином завдяки збільшенню доходу, попри розширення активної бази. На основі проведеного аналізу встановлено, що з метою утримання позитивну динаміку ТОВ «ФУДКОМ» варто забезпечити стабільне зростання виручки та контролювати приріст активів, уникаючи "перегріву" капіталу.



Дякую за увагу!

