

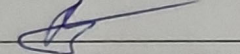
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

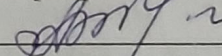
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

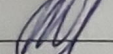
Підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»

Виконав студент 2-го курсу, групи 1МПОУ-22м спеціальності 073 – «Менеджмент»

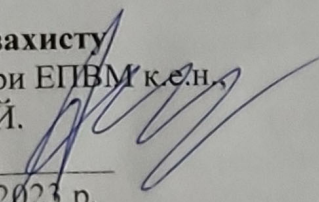

_____ Арсьонов А.О.
Керівник: к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ


_____ Адлер О.О.
01.12 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту ВНТУ


_____ Ткачук Л.М.
11.12 2023 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ к.е.н.
проф. Лесько О.Й.


_____ 12.12 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого
менеджменту Освітній ступень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

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

«16» 10 2023р.

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Арсьонова Артема Олеговича**

- 1. Тема роботи** Підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»
керівник роботи: Адлер Оксана Олександрівна, к.т.н., доцент каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 р. №247.
- 2. Строк подання студентом роботи:** «01» грудня 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** «Баланс», «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Варенична Галя Балувана» за 2020-2022 рр., офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** дослідити теоретичні основи управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства; проаналізувати ефективність управління матеріально-технічного забезпечення та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»; розробити систему практичних рекомендацій з поліпшення системи управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Варенична Балувана Галя» та його організаційної структури.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** завдання збереження ресурсів; класифікація матеріальних ресурсів підприємства, основні виробничо-технічні і організаційно-економічні напрямки економії матеріально-технічних ресурсів сучасного підприємства, основні джерела економії матеріально-технічних ресурсів, динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр., динаміка зміни основних фінансових показників балансу ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр., структура витрат на ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр., динаміка зміни значень основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр., показники рентабельності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період

2020-2022 рр, діюча організаційна структура управління ТОВ «Варенична Балувана Галя», матриця факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання ТОВ «Варенична Балувана Галя», результати SWOT-аналізу ТОВ «Варенична Балувана Галя», удосконалена організаційна структура ТОВ «Варенична Балувана Галя», основні напрямки удосконалення ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Балувана Галя», моделювання чутливості прибутку ТОВ «Варенична Балувана Галя» на одну гривню матеріальних витрат залежно від зміни величини матеріальних витрат.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства	вересень-жовтень	
2	РОЗДІЛ 2 Аналіз ефективності матеріально-технічного забезпечення та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»	жовтень	
3	РОЗДІЛ 3 Розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя» та його організаційної структури	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент

Арсьонов А.О.

Керівник роботи

Адлер О.О.

АНОТАЦІЯ

УДК 005.93.334 Арсьонов А.О. Підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ. Вінниця: ВНТУ, 2023. 83 с. На укр. мові. Бібліогр.: 59 назва; рис.: 17; табл. 11.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя».

У роботі розглянуто економічний зміст та форми матеріально-технічного забезпечення підприємства. Досліджено теоретичні засади матеріально-технічних ресурсів та їх використання в умовах ринкової економіки. Проведено аналіз технології закупівлі, визначення оптимальної величини та напрямків економії матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства.

Досліджено загальну характеристику ТОВ «Варенична Балувана Галя» та проведено аналіз його основних фінансово-господарських показників. Проведено аналіз матеріально-технічного досліджуваного товариства. Проаналізовано систему управління та організаційну структуру досліджуваного 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, економія, ресурси, підприємство, ефективність.

ABSTRACT

Arsyonov A.O. Increasing the efficiency of management of material and technical support of the limited liability company "Varenychna Baluvana Galya". Master's thesis on specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2023. 83 p. In Ukrainian speech Bibliogr.: 59 title; Fig.: 17; table 11.

The master's thesis is devoted to the issue of increasing the efficiency of the management of material and technical support of the limited liability company "Varenychna Baluvana Galya".

The work examines the economic content and forms of material and technical support of the enterprise. The theoretical foundations of material and technical resources and their use in the conditions of a market economy have been studied. An analysis of the procurement technology, determination of the optimal amount and directions for saving the material and technical support of a modern enterprise was carried out.

The general characteristics of "Varenychna Baluvana Galya" LLC were studied and an analysis of its main financial and economic indicators was carried out. The material and technical analysis of the investigated company was carried out. The management system and organizational structure of the researched company were analyzed.

A SWOT analysis of the researched company was carried out and based on it, the choice of the further basic development strategy was justified. A system of practical recommendations has been developed to improve the organizational structure of the company under study and increase the efficiency of its material and technical support management.

Keywords: logistics, management, economy, resources, enterprise, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Економічний зміст та форми матеріально-технічного забезпечення підприємства.....	8
1.2 Матеріально-технічні ресурси та їх використання в умовах ринкової економіки.....	15
1.3 Аналіз технології закупівлі, визначення оптимальної величини та напрямків економії матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства.....	23
1.4 Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ».....	29
2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років.....	29
2.2 Аналіз ефективності матеріально-технічного товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років.....	41
2.3 Аналіз системи управління товариством з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя».....	47
2.4 Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	54
3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»....	54
3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя».....	60
3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням для товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»....	64
3.4 Факторне моделювання прибутку товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя».....	71
3.5 Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	78
Додаток А Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень.....	84
Додаток Б Технічне завдання.....	85
Додаток В Фінансова звітність та звіт про фінансові результати товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років.....	86
<i><u>Додаток Г. Ілюстративний матеріал</u></i>	

ВСТУП

Ефективність роботи сучасного підприємства в основному визначається комплексністю, комплектністю, своєчасністю матеріально-технічного забезпечення відповідного асортименту та якості. Матеріально-технічне забезпечення підприємства забезпечується організацією робіт, які полягають у постачанні на підприємство продукції матеріально-технічного характеру у відповідних обсягах та в певний час. Таким чином на підприємстві забезпечується безперервність процесу виробництва, а відповідно, і підвищується ефективність виробничої діяльності.

Система матеріально-технічного забезпечення підприємства потребує безперестанного розвитку та удосконалення. Важливими є зміна методів роботи підприємства в сфері матеріально-технічного забезпечення. Пріоритетним у постачанні стає ефективне придбання необхідних для виробництва матеріальних ресурсів. З цією метою підприємства встановлюють тісні та партнерські взаємовідносини з постачальниками, які сприяють стійкій та економічній роботі підприємства. В зв'язку з цим значна увага управління ефективністю підприємства повинна бути направлена на матеріально-технічне забезпечення його процесів господарювання.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління матеріально-технічним забезпеченням сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити аналіз та провести теоретичні дослідження управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років;
- провести аналіз матеріально-технічного досліджуваного товариства за період 2020-2022 років;

- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;

- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;

- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного 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 «Варенична Балувана Галя».

Під час досліджень в даній магістерській кваліфікаційній роботі використано методи економічних досліджень як 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 магістерській 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.

Наукова новизна проведених досліджень полягає у тому, що:

- дістали подальшого розвитку теоретичні дослідження проблем пов'язаних із управлінням матеріально-технічним забезпеченням сучасного товариства.

- запропоновано вдосконалену систему управління ТОВ «Варенична Балувана Галя» із врахуванням практичних рекомендацій направлених на

підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства досліджуваного та його стратегії подальшого розвитку.

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

Апробація результатів дослідження – результати дослідження опубліковано у матеріалах тез конференції [1] – Адлер О.О., Арсьонов А.О. Аналіз технології закупівлі, визначення оптимальної величини та напрямків економії матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства / Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19263/15965>.

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

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст та форми матеріально-технічного забезпечення підприємства

Однією з пріоритетних проблем розвитку вітчизняних підприємств є їх матеріально-технічне забезпечення. Без нього неможливе підвищення рівня продуктивності праці, забезпечення виробництва продукції з низькою собівартістю. Воно слугує опосередкованим зв'язком між виробництвом і виробничим споживанням продукції виробничо-технічного призначення. Зі збільшенням розмірів виробництва діяльність підприємства у цьому напрямку постійно підвищується.

Забезпечення функцій матеріально-технічного забезпечення підприємства потребує певних витрат, залучення відповідних працівників, створення виробничо-економічного потенціалу для реалізації процесу постачання. Праця, витрачена на транспортування продукції в необхідних розмірах і вигляді до виробничого процесу, є частиною продуктивної праці, яка в умовах товарного виробництва створює додаткову вартість для виробника та споживача.

Збільшення вартості продукції підприємства у процесі її просування із одного виробництва в інше потребує додаткових витрат праці на виконання відповідних операцій, пов'язаних із рухом товару. Величина цих витрат (приросту вартості) залежить від місця розташування і тривалості здійснення вище згаданих операцій, від відстані, на яку рухається товар, та від технології здійснення цих операцій.

У зв'язку з порівняно нетривалим робочим періодом у більшості галузях промисловості вплив сучасних технологій і організації власного виробничого процесу на скорочення тривалості обороту продукції і вкладених коштів є відносно незначними. Базовим резервом прискорення обороту продукції є зменшення часу тієї частини виробництва, яка пов'язана з рухом продукції, що

знаходиться у виробничих запасах.

В процесі матеріально-технічного забезпечення підприємства відбувається рух продукції від одних окремих товаровиробників до інших. Але матеріально-технічне забезпечення – це не лише процес руху продукції, в цьому процесі повинна бути забезпечена пропорція між попитом і пропозицією, а в своєму русі продукція формується як товари, обмінюється як товари, готується до споживання.

Вагомого наукового внеску у дослідження теоретичного та практичного змісту матеріально-технічного забезпечення підприємства внесли багато вчених-економістів, зокрема: О. В. Андрушків [3], В.Б. Васюта [4], С.Ф. Покропивний [5], М. А. Болюх [6], В. Г. Лежєцькова [7], Б. М. Максимів [8], О. В. Вараскіна [9], К. В. Савчук [10], О. В. Захарчук [11], Т. Абушов [12], Є. В. Олійник [13], М. О. Михайлюк [14] та багато інших.

Матеріально-технічні ресурси відіграють базову роль в організації господарської діяльності підприємства, адже забезпечують вчасне та якісне виконання його виробничої програми. Тому дуже важливо зрозуміти, в чому полягає зміст матеріально-технічного забезпечення.

А. С. Гордійчука [15], О. А. Стахова [16], Т. В. Кузнєцова [17] та Н. В. Збагерської [18] дають визначення поняття «матеріально-технічне забезпечення» наступним чином: Матеріально-технічне забезпечення – це процес забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, готовими виробами, які необхідні для виробничого і невиробничого споживання, відповідно до визначених потреб та у певні терміни. Вони також розглядають матеріально-технічне забезпечення як науку, яка розробляє теоретичні основи та практичні рекомендації стосовно забезпечення підприємства продукцією виробничо-технічного призначення. Також матеріально-технічне забезпечення – це не просто процес руху продукції, в цьому процесі складається пропорція між попитом і пропозицією.

Основною метою матеріально-технічного забезпечення підприємства є доставка матеріальних ресурсів до відповідних виробничих підприємств у

заздалегідь визначене згідно договору місце споживання.

Крім того матеріально-технічне забезпечення виконує дві основні функції:

- зовнішню, що визначає взаємовідносини підприємства з постачальниками, постачальницько-збутовими організаціями, органами державного управління;

- внутрішню, яка характеризує взаємодію служби забезпечення з виробничими відділами, підрозділами апарату менеджменту виробничим процесом [19].

Відповідно до наведених функцій можна виокремити відповідні завдання матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства – рисунок 1.1.

Матеріально-технічне забезпечення сучасного підприємства характеризується двома основними формами – транзитною і складською.

За транзитної форми підприємство отримує сировину, матеріали, комплектуючі, обладнання напряму від підприємств-виробників, без посередників. Застосування цієї форми забезпечення економічно вигідне в тих випадках, коли необхідна кількість матеріальних ресурсів відповідає транзитній нормі або перевищує її.

Складська форма постачання, під час застосування якої потрібні матеріальні ресурси підприємства отримують з баз і складів посередницьких організацій, є економічно вигідною, якщо матеріальні ресурси необхідні в невеликій кількості.

Ту чи іншу форму забезпечення матеріально-технічними ресурсами підприємство обирає самостійно, орієнтуючись на власні потужності виробництва, особливості ресурсів, тривалість їх отримання та переробки, кількості продукції, якості та ціни ресурсів [20].

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення – це така форма руху товарів і матеріалів у виробничій сфері, яка забезпечує підприємство сировиною, матеріалами, комплектуючими, напівфабрикатами, готовими виробами, які потрібні для виробничого і невиробничого використання.

Матеріально-технічне забезпечення є опосередкованим зв'язком між виробництвом та виробничим використанням продукції виробничо-технічного призначення.

Матеріально-технічне забезпечення

Нормування витрат матеріальних ресурсів

- розробка норм основних і допоміжних матеріалів;
 - встановлення норм витрат;
 - корегування діючих норм;
 - вибір методів нормування;
- обґрунтування зниження норм витрат;
- аналіз нормативної бази підприємств-конкурентів

Визначення потреби у матеріалах

- планування потреби у матеріалах;
- складання оперативно-календарних планів;
- аналіз використання сировини та матеріалів;
- розробка планів матеріально-технічного забезпечення

Організація матеріально-технічного забезпечення

- вибір методів закупівлі ресурсів;
- визначення оптимального обсягу ресурсів;
- визначення економічного розміру замовлення;
 - погодження цін та укладання договорів;
- транспортування сировини та матеріалів;
 - контроль якості та термінів поставок;
- розрахунок витрат на організацію закупівель та їх оптимізація

Організація збереження та видачі матеріалів

- забезпечення умов зберігання ресурсів;
 - контроль за станом запасів;
- організація складського господарства;
 - вантажно-розвантажувальні роботи;
- постачання ресурсів до цехів виробництва;
- раціоналізація складського господарства

Рисунок 1.1 – Завдання матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства

Створюючи міжгалузеві зв'язки по поставках продукції, структури матеріально-технічного забезпечення забезпечують скороченню часу виробництва, зростання його ефективності та якості продукції шляхом ритмічного, своєчасного забезпечення підприємств, економічними партіями відповідних видів сировини, матеріалів та обладнання.

Базуючись на вивченні потреби в продукції виробничо-технічного призначення та умов її раціонального застосування, структура матеріально-технічного забезпечення прямо впливає на промисловість з метою покращення використання матеріальних ресурсів, застосування у виробництві сучасних матеріалів та ефективних технологій [21].

Вплив структури матеріально-технічного забезпечення на стабільність споживання ресурсів в народному господарстві виявляється абсолютно через усі аспекти їх діяльності – розподіл продукції, контроль виробничих процесів та споживання, раціональне розміщення замовлень у промисловості, організацію збуту продукції виробничо-технічного призначення та її рух від виробника до споживача.

Таким чином економічне значення матеріально-технічного забезпечення підприємства полягає в тому щоб [22]:

- безперервне забезпечення підприємства необхідними засобами виробництва;
- оптимізувати господарських зв'язки між підприємством та постачальником;
- створити економічно обґрунтовані матеріальні запаси;
- максимально застосувати логістичний підхід до забезпечення підприємства матеріально-технічними засобами;
- забезпечити раціональне і економічне використання засобів виробництва під час виробничого процесу;
- зменшити витрат на матеріально-технічне забезпечення підприємства.

Під час закупівлі матеріальних ресурсів можна застосувати одну із наступних альтернатив [23]:

- самостійне формування асортименту матеріальних ресурсів і закупівля цих ресурсів безпосередньо від виробника;

- закупівля матеріальних ресурсів через систему посередників, які спеціалізуються на окремих видах ресурсів та формуванні широкого асортименту і постачанні його споживачам у скомплектованому вигляді.

Варто зазначити, що закупівля матеріальних ресурсів через систему посередників може бути більш вигідною ніж безпосередньо у виробників. Це зумовлено тим, що:

- закупаючи матеріальні ресурси через систему посередників, підприємство, як правило, має можливість придбати широкий асортимент продукції відносно невеликими партіями. Таким чином забезпечується зниження потреби у запасах, складах, зменшується обсяг договірних робіт з виробниками окремих видів ресурсів;

- ціни ресурсів у посередників може бути нижчою ніж у виробника;

- виробник матеріальних ресурсів може розміщуватися територіально далеко в порівнянні з розташуванням складів посередника. Додаткові транспортні витрати у цьому випадку можуть бути більшими різниці цін виробника та посередника.

Раціональність матеріально-технічного забезпечення підприємства є однією із важливих умов функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Раціональне використання матеріальних ресурсів – це економічно обґрунтоване їх застосування, їх мінімальні затрати під час виробництві одиниці продукції.

Загалом економія матеріальних ресурсів – це покращення їх рівня корисного застосування, яке відображається у зниженні питомої ваги витрат матеріалів на одиницю ефекту від споживання, котрий одержують у результаті раціонального використання матеріальних ресурсів. Значення економії матеріальних ресурсів підвищується в зв'язку із зростаннями обсягів виробництва продукції.

Зниження рівня матеріальних витрати безпосередньо впливає на зменшення собівартості продукції, оскільки вони становлять близько 80% витрат

підприємства, із них близько 60% припадає на матеріали і сировину.

Скорочення витрат матеріалів на виробництво одиниці продукції – це більш ефективний резерв економії порівняно із зменшенням трудомісткості і фондомісткості виробництва.

Таким чином економія ресурсів є пріоритетним фактором підвищення ефективності виробництва. Основні завдання збереження ресурсів подано на рисунку 1.2.

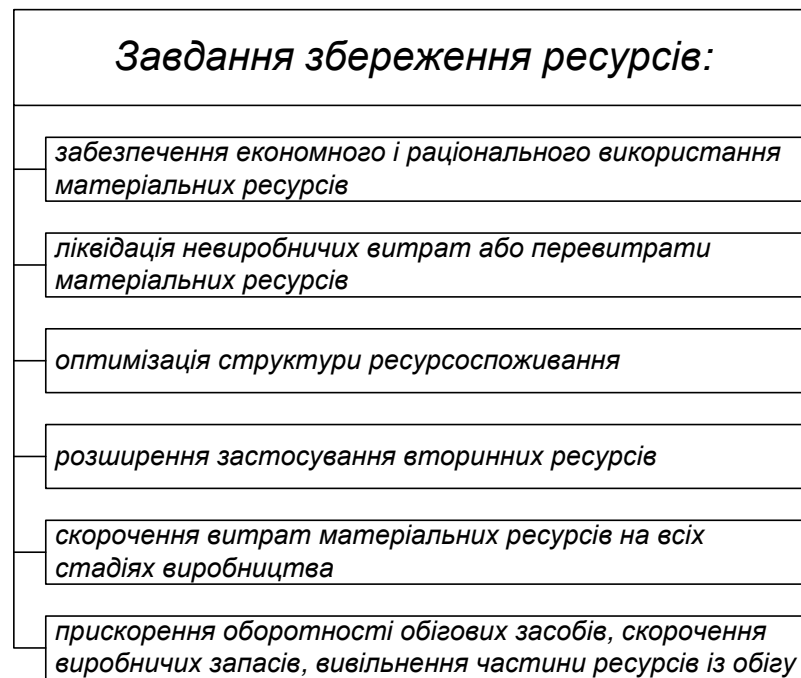


Рисунок 1.2 – Завдання збереження ресурсів

В процесі матеріально-технічного забезпечення підприємства матеріальними ресурсами реалізовується система заходів, що спрямовані на управління матеріальними потоками в межах служби постачання.

Одним із найпоширеніших варіантів реалізації матеріально-технічного забезпечення підприємства є зосередження усіх функцій постачання підприємства в одному підрозділі, що виконує функції матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Під час закупівлі матеріальних ресурсів насамперед важливим є застосування прийомів маркетингу у процесі оцінювання кон'юнктури ринку сировини, матеріалів, палива та енергії, визначення цінової політики.

1.2 Матеріально-технічні ресурси та їх використання в умовах ринкової економіки

Виробничий процес на підприємстві пов'язаний з застосуванням матеріально-технічних ресурсів. Матеріально-технічні ресурси виступають в ролі основних та оборотних засобів виробництва, які приймають участь (або можуть приймати участь) у виробничому процесі та є матеріальною базою підприємства чи галузі.

Матеріальні ресурси є частиною оборотних фондів підприємства, що знаходяться у вигляді всіх видів сировини, матеріалів, палива, енергії, що споживаються на підприємстві і є предметами подальшого перетворення. Матеріальні ресурси беруть участь у виробничому процесі продукції один раз, під час цього змінюють свою первісну форму, більшість із них входить до складу виготовленої на підприємстві продукції і свою вартість одразу повністю переносять на неї.

Витрати матеріальних ресурсів, що витрачаються на виготовлення продукції підприємства, становлять більше 50% усіх витрат виробництва. В структурі витрат величина матеріальних ресурсів є практично стабільною. Це говорить про те, що матеріальні ресурси потребують детального вивчення. Крім того, їх економія і ефективне використання мають суттєвий вплив на зниження собівартості продукції [24].

Ефективне використання (споживання) та економія матеріальних ресурсів є однією із важливих умов роботи підприємства в умовах ринкової економіки, орієнтації економіки на інтенсифікацію та розвиток. В зв'язку із цим раціональне використання матеріальних ресурсів – це максимально ефективне, обґрунтоване їх споживання, їх витрати на мінімальному рівні за умов виробництва одиниці продукції.

З метою ефективного управління усі матеріально-технічні ресурси підприємства необхідно класифікувати. Класифікація матеріальних ресурсів підприємства подана на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Класифікація матеріальних ресурсів підприємства [25]

Частина матеріально-технічного забезпечення підприємства, яка перебуває у вигляді його оборотних засобів може перебувати на різній форм [25]:

1. Форма виробничих запасів – сировина, основні матеріали; комплектуючі та напівфабрикати; допоміжні матеріали; паливо, енергія; мастильні матеріали; тара і тарні матеріали; запасні частини; малоцінні та швидкозношувані матеріали.

2. Матеріальні ресурси у незавершеному виробництві.

Різні матеріально-технічні ресурси, які беруть участь у процесі виробництва продукції, використовуються по-різному.

Наприклад, сировина та основні матеріали, що є предметами праці, які йдуть на виготовлення продукції і утворюють її основу, у виробничому процесі змінюють свою первісну форму, переносячи свою вартість на вартість готової продукції.

Комплектуючі та напівфабрикати повністю входять до складу продукції, але на відміну від сировини і основних матеріалів не змінюють своєї первісної форми.

Допоміжні матеріали застосовуються у процесі обслуговування основного

виробництва або додаються до основних матеріалів для того, щоб змінити їх зовнішній вигляд та властивості. Більшість допоміжних матеріалів входять до складу новоствореної продукції та змінюють свою первісну форму, але вони не становлять речової її основи.

Є допоміжні матеріали, характер споживання яких відрізняється від тих, що розглянуті вище.

Наприклад паливо, енергія. У зв'язку з великим значенням цих ресурсів їх обліковують окремо.

Масильні матеріали у процесі виробництва не змінюють своєї форми та не входять до складу новоствореної продукції. Тара і тарні матеріали у процесі виробництва не входять до складу продукції та не змінюють своєї натуральної форми. Запасні частини використовуюся для ремонту устаткування, обладнання та інших основних засобів.

3. Матеріальні ресурси у незавершеному виробництві. Мова йде про матеріально-технічні ресурси, які вступили у процес виробництва, змінили свою первісну форму, але поки не перетворилися у готову продукцію [26, 27].

Розподіл матеріальних ресурсів на ці форми пов'язаний із різним характером їх використання, а відповідно, підходом до розрахунку норм їх витрат у виробництві, і до шляхів більш ефективного використання.

Ефективне та економне використання матеріально-технічних ресурсів є вагомим фактором підвищення ефективності виробництва загалом. Основним завданням раціонального використання матеріально-технічних ресурсів є [28]:

- економне використання матеріально-технічних ресурсів;
- зниження невиробничих витрат або перевитрати матеріально-технічних ресурсів;
- покращення структури ресурсоспоживання на основі застосування нових проектних, конструкторських і технологічних рішень, що дадуть можливість підвищити комплексність використання матеріальних ресурсів;
- кращого застосування вторинних ресурсів, організація переробки відходів;
- зменшення витрат матеріально-технічних ресурсів на всіх стадіях

виробничого процесу й споживання продукції, під час транспортування та зберігання;

– підвищення коефіцієнта оборотності оборотних засобів, скорочення обсягів виробничих запасів, вивільнення частини ресурсів із обігу.

Витрата матеріально-технічних ресурсів на підприємстві є їх виробничим споживанням. Розрізняють загальні та питомі витрати матеріально-технічних ресурсів [29]:

1. Загальні витрати на виробництво містять усі матеріально-технічні ресурси, спожиті підприємством: на виготовлення продукції; на ремонтно-експлуатаційні роботи; на незавершене виробництво; на інші роботи промислово-виробничого характеру.

Загальні витрати окремих матеріально-технічних ресурсів визначається у натуральному виразі, а сумарні загальні витрати окремих ресурсів враховується у вартісному виразі.

Обсяг загальних витрати матеріально-технічних ресурсів на виготовлення продукції за певний період залежить від обсягів виробництва продукції і питомих витрат відповідних матеріалу.

2. Питома витрати матеріально-технічних ресурсів окремих видів є усередненою витратою на одиницю виготовленої продукції. Вони визначаються шляхом ділення загальних витрат матеріальних ресурсів на обсяг виробленої продукції [29]:

$$M_{\text{пит}} = \frac{M_{\text{заг}}}{O_{\text{в}}}, \quad (1.1)$$

де $M_{\text{пит}}$ – питомі витрати матеріально-технічного ресурсу; $M_{\text{заг}}$ – загальні витрати ресурсів; $O_{\text{в}}$ – обсяг виготовленої продукції.

Можна розраховувати питомі витрати матеріальних ресурсів в розрахунку на одиницю основної споживчої характеристики (продуктивності, потужності) продукції визначаються [29]:

$$M_{\text{ПИТ}}^{\text{СВ}} = \frac{\sum O_{\text{В}} M_{\text{заг}}}{O_{\text{СВ}}}, \quad (1.2)$$

де $O_{\text{СВ}}$ – загальний обсяг споживчої характеристики, що виробляється у звітному періоді.

Питомі витрати матеріально-технічних ресурсів визначаються у натуральних вимірниках, оскільки за їх допомогою здійснюється:

- порівняння поточних витрат із встановленими нормами та з витратами за попередній період;

- розрахунки з економії або перевитрати відповідних матеріально-технічних ресурсів.

Економію (перевитрату) на одиницю продукції складе величина [30]:

$$E_{\text{мр.од}} = M_{\text{ПИТ1}} - M_{\text{ПИТ0}} \quad \text{або} \quad E_{\text{мр.од}} = M_{\text{ПИТ1}} - M_{\text{ПИТН}} \quad (1.3)$$

де $E_{\text{мр.од}}$ – економія (перевитрата) матеріальних ресурсів на одиницю продукції; $M_{\text{ПИТ0}}$, $M_{\text{ПИТ1}}$ – питомі витрати матеріальних ресурсів відповідно у базовому і плановому році.

Економія витрат матеріально-технічних ресурсів на весь обсяг продукції буде складати [30]:

$$E_{\text{мр}} = (M_{\text{ПИТ1}} - M_{\text{ПИТ0}}) \cdot O_1 \quad \text{або} \quad E_{\text{мр}} = (M_{\text{ПИТ1}} - M_{\text{ПИТН}}) \cdot O_1 \quad (1.4)$$

де $E_{\text{мр}}$ – економія (перевитрата) матеріальних ресурсів на загальний обсяг продукції; O_1 – загальний обсяг виробництва продукції у плановому році.

Базовими показниками ефективності рівня використання матеріально-технічних ресурсів є показники рівня обсягу придатної продукції та коефіцієнт корисного використання матеріалу.

1. Рівень обсягу придатної продукції – характеризує ступінь одержання придатної продукції із сировини та матеріалів, що застосовувалися. Цей показник

показує рівень ефективності споживання матеріально-технічних ресурсів і визначається за залежністю [31]:

$$\text{ВПП} = \frac{\text{ВП}}{\text{ОС}} \cdot 100\%, \quad (1.5)$$

де ВПП – рівень обсягу придатної продукції; ОП – обсяг придатної продукції; ОС – обсяг використаних матеріалів та сировини.

Відмітною особливістю показника рівня обсягу придатної продукції є застосування його з метою оцінювання межі обсягу придатної продукції в сировині.

2. Коефіцієнт корисного використання матеріальних ресурсів на виробництво відповідної продукції визначається за залежністю [31]:

$$K_{\text{КВ}} = \frac{O_{\text{ч}}}{M_{\text{заг}}} = \frac{M_{\text{заг}} - O_{\text{від}}}{M_{\text{заг}}}, \quad (1.6)$$

де $K_{\text{КВ}}$ – коефіцієнт корисного використання; $O_{\text{ч}}$ – чистова маса матеріалу; $M_{\text{заг}}$ – загальні витрати матеріалу; $O_{\text{від}}$ – обсяг відходів і втрат.

Значення цього коефіцієнта менше одиниці за значення врахованих у нормі відходів та втрат. Його значення повинне прямувати до одиниці за рахунок постійного зниження втрат та відходів. Цей коефіцієнт – є основним показником ефективності використання матеріальних ресурсів в більшості галузях промисловості.

Під час аналізу показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів головною задачею є коректне визначення обсягів втрат і відходів, що повинні бути розраховані відносно запланованих організаційно-технічних умов виробничого процесу.

Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів є економічною категорією, котра дає можливість визначити корисний результат споживання матеріальних ресурсів. Показники ефективності є узагальнюючим показником їх

споживання. Під час кількісного аналізу ефективності використання матеріально-технічних ресурсів визначається співвідношення фактичних витрат матеріально-технічних ресурсів і обсягів виготовленої продукції – матеріаломісткість продукції.

Кількість матеріальних витрат (за вирахуванням амортизаційних відрахувань) у вартості продукції складає близько 50-60%. Тому одним із пріоритетних напрямків підвищення ефективності виробництва на підприємстві є зниження матеріаломісткості виробленої продукції [32].

Матеріаломісткість – це середня фактична витрата матеріальних ресурсів, що припадає на одиницю готової продукції у натуральному або вартісному її вимірниках, а також на одиницю корисної споживчої характеристики (продуктивність, потужність, швидкість) [32]. В зв'язку із цим матеріаломісткість продукції може бути визначена декількома показниками залежно від виду продукції і матеріальних ресурсів, які задіяні у її виробництві:

- питома матеріаломісткість відповідного матеріалу у натуральному вимірнику з розрахунку на одну фізичну одиницю певної продукції [33]:

$$M_{\text{пит}} = \frac{M_{\text{заг } i}}{O_{\text{н}}}, \quad (1.7)$$

де $M_{\text{пит}}$ – матеріаломісткість продукції; $M_{\text{заг } i}$ – загальні витрати відповідного матеріалу на виробництво продукції у натуральному вимірнику; $O_{\text{н}}$ – обсяг виробництва певної продукції у фізичних одиницях;

- загальна матеріалоємність визначається у вартісному виразі на фізичну одиницю певної продукції [33]:

$$M_{\text{є}} = \frac{\sum_{i=1}^n M_{\text{заг } i} \cdot \Pi_i}{O_{\text{н}}}, \quad (1.8)$$

де $M_{\text{є}}$ – матеріаломісткість продукції у вартісному виразі; $M_{\text{заг } i}$ – витрата i -го матеріалу у натуральному вимірнику; Π_i – ціна i -го матеріалу.

В залежності від складності продукції найбільш точним виразом їх матеріаломісткості є витрати відповідних видів матеріалів, насамперед, металів, на одиницю корисного (споживчого) ефекту.

Показники матеріаломісткості розрізняють відповідно до часу дії, ступеня укрупнення продукції, до характеру формування матеріальних витрат, до розмірності показників, до рівня охоплення матеріальних витрат.

1. Відповідно до часу дії матеріаломісткість буває: фактична, що розраховується за даними звітного періоду; очікувана, що розраховується за даними очікуваного періоду; планова, розраховується на початок планового періоду.

2. За ступенем укрупнення продукції розрізняють матеріаломісткість окремих видів продукції (індивідуальна), яка розраховується за наступною залежністю [34]:

$$M_{ei} = \frac{M_i}{C_i}, \quad (1.9)$$

де M_i – поточні матеріальні витрати на виготовлення одного виробу певного виду, грн.; C_i – ціна даного виробу, грн.

Групова (середньозважена) матеріаломісткість відповідної продукції, що визначається для однієї типової групи продукції [34]:

$$M_{e\text{сер}} = \sum_{i=1}^n M_{ei} \cdot d_i, \quad (1.10)$$

де d_i – питома вага певного виду продукції в загальному випуску товарної продукції; n – кількість видів продукції.

3. Відповідно до характеру формування матеріальних витрат розрізняють виробничу матеріаломісткість продукції, що розраховується шляхом ділення матеріальних витрат під час виробництва одиниці або всієї продукції до її обсягів; експлуатаційна матеріаломісткість продукції, що є відношенням витрат

матеріальних ресурсів, котрі використані в процесі експлуатації техніки за весь термін експлуатації, до обсягів робіт, що виконувалися за цей період за допомогою цієї техніки.

4. Відповідно до розмірності показників матеріалоємність може бути визначена у вартісних показниках, натуральних та змішаних.

5. В залежності від рівня охоплення матеріальних витрат матеріалоємність може бути пряма – визначається відношенням прямих матеріальних витрат до вартості продукції; повна – під час розрахунку якої прями матеріальні витрати доповнюються витратами матеріальних ресурсів, які відображаються в комплексних статтях на виробництво, а також вартістю послуг виробничого характеру, що необхідні для випуску товарної продукції.

1.3 Аналіз технології закупівлі, визначення оптимальної величини та напрямків економії матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства

Під час матеріально-технічного забезпечення підприємства матеріальними ресурсами виконується комплекс заходів направлених на управління матеріальними потоками, якими керує служба постачання.

Найбільш оптимальним варіантом організації матеріально-технічного забезпечення підприємства є передача усіх функцій постачання матеріально-технічних ресурсів підприємства до підрозділу з його матеріально-технічного забезпечення.

Під час закупівлі матеріальних ресурсів найбільш суттєвого значення має застосування інструментів маркетингу у процесі оцінювання кон'юнктури ринку сировини, матеріалів, палива та енергії, формування цінової політики.

Сутність економії матеріальних ресурсів полягає у підвищенні рівня їх ефективного використання, яке виражається у зниженні витрати матеріалів на одиницю продукції за умов підвищення або збереження їх якості.

Значення економії матеріальних ресурсів зростає в контексті збільшення

обсягів виробництва продукції.

Раціональне використання матеріальних ресурсів є широким комплексом завдань. Не завжди економія матеріальних ресурсів забезпечує одночасне створення умов їх раціонального використання. Разом із тим, раціоналізація використання матеріалів однозначно призводить до економії витрат суспільної праці.

Раціоналізація використання матеріалів – це процес покращення чинників виробництва і обігу, метою і кінцевим результатом якого є економія матеріальних ресурсів [35].

Вищезазначені фактори дають підстави вважати раціональне використання категорією, що характеризує процес, а економію матеріальних ресурсів – поняттям, що описує той чи інший ефект раціонального використання матеріальних ресурсів. Отже, економія матеріальних ресурсів є кількісним показником результату їх раціонального використання.

Одним із резервів економії матеріальних ресурсів є скорочення матеріальних витрат на виробництво одиниці продукції – 1 % економії матеріалів забезпечує скорочення витрат у 2–2,5 рази [35].

Проте, дослідження показують, що на сьогодні матеріалоемність продукції більшості підприємств є досить високою.

Усі напрями економії матеріальних ресурсів складають комплекс виробничо-технологічних та організаційно-економічних заходів [36]. Основні виробничо-технічні і організаційно-економічні напрями економії матеріально-технічних ресурсів сучасного підприємства показано на рисунку 1.4.

Джерелом економії матеріальних ресурсів є реальне, фізичне, потенційно можливе вивільнення будь-якої частини матеріальних ресурсів, тобто за рахунок чого може бути досягнута економія [36]. На рисунку 1.5 подано основні джерела економії матеріально-технічних ресурсів.

Одним з найефективніших способів підвищення ефективності використання матеріально-технічного забезпечення є зниження конструкційної матеріаломісткості продукції шляхом зниження маси виробів, застосування

економічних видів матеріальних ресурсів, скорочення кількості непотрібних функцій або функціонально-вартісного аналізу.

Аналіз чинників зниження матеріаломісткості продукції, свідчить про наявність тенденції збільшення частки економії за рахунок впровадження сучасних прогресивних видів сировини й матеріалів, удосконалення структури виробництва і застосування продукції.

Основні виробничо-технічні і організаційно-економічні напрямки економії матеріально-технічних ресурсів сучасного підприємства

Виробничо-технологічні

Технологічна підготовка сировини до виробничого споживання

Механізація та автоматизація виробничих процесів

Застосування ресурсозберігаючих технологій

Удосконалення конструкції виробів

Використання відходів виробництва і вторинних ресурсів

Організаційно-економічні

Удосконалення та підвищення наукового рівня нормування

Розроблення і впровадження технічно-обґрунтованих норм витрат матеріальних ресурсів

Оптимізація обсягу виробничих запасів

Удосконалення контролю за споживанням матеріальних ресурсів

Удосконалення форм матеріально-технічного забезпечення

Рисунок 1.4 – Основні виробничо-технічні і організаційно-економічні напрямки економії матеріально-технічних ресурсів сучасного підприємства

Основні джерела економії матеріально-технічних ресурсів сучасного підприємства

Пряма економія

Зниження конструкційної матеріалоємності

Удосконалення технології виробництва

Ліквідація виробничого браку

Використання заміників матеріалів

Скорочення відходів у виробництві

Економія матеріальних ресурсів на стадіях розподілу і обігу

Непряма економія

Залучення в обіг понаднормативних виробничих запасів

Скорочення втрат при зберіганні матеріальних ресурсів

Залучення в обіг вторинних ресурсів

Рисунок 1.5 – Основні джерела економії матеріально-технічних ресурсів

Покращення рівня якості продукції виробничо-технічного призначення та власне споживання охоплює всі сторони господарської діяльності підприємства. Це пов'язане із тим, що висока якість продукції є запорукою збереження праці й матеріальних ресурсів, росту ефективності виробництва.

Одним із основних технічних показників якості продукції є показник її надійності. Забезпечення високого рівня надійності має базове значення, оскільки сприяє економії різних видів витрат на виготовлення додаткової продукції. Поліпшення якості промислової продукції висуває підвищені вимоги до якості сировини й матеріалів, що використовуються під час виробництва.

Також важливим є підвищення якості використовуваних основних засобів під час виробничого процесу.

Ще одним із напрямів підвищення ефективності використання матеріально-технічного забезпечення є скорочення та обсягів понаднормативних і невикористовуваних запасів.

Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства у результаті підвищує ефективність господарської діяльності підприємства в цілому. Економічний механізм впливу економії матеріальних ресурсів на результативність підприємства проявляється у наступному [37]:

- зниження собівартості і підвищення рентабельності виробництва;
- збільшення обсягів виробництва продукції за тих самих витрат матеріальних ресурсів;
- економії капітальних вкладень шляхом зменшення у них потреби.

Весь попередній аналіз свідчить про практичну необхідність глибокого та ґрунтовного вивчення усіх можливих шляхів раціонального використання матеріальних ресурсів. В зв'язку із цим усі управлінські рішення щодо управління матеріально-технічним забезпеченням повинні не лише вирішувати питання забезпечення підприємства усіма видами матеріально-технічних ресурсів, але безперервно здійснювати заходи щодо підвищення рівня ефективності цього забезпечення.

1.4 Висновки до розділу 1

Встановлено, що матеріально-технічні ресурси відіграють базову роль в організації господарської діяльності підприємства, адже забезпечують вчасне та якісне виконання його виробничої програми. Раціональність матеріально-технічного забезпечення підприємства є однією із важливих умов функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Проаналізовано систему показників потреби підприємства в матеріальних ресурсах та ефективності їхнього використання. Однак, в практичній діяльності

підприємств багато показників не використовується через відсутність об'єктивної вхідної інформації. У кожному конкретному випадку варто розраховувати і планувати ті показники, які обумовлені цільовою спрямованістю планування, наявною вхідною інформацією та специфічними особливостями конкретного підприємства.

Організація системи менеджменту матеріально-технічного забезпечення на сучасних підприємствах України повинна базуватися на загальній логістичній стратегії з метою досягнення максимального прибутку за мінімальних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства і поступово перетворитися у систему інтегрованої логістичної системи матеріально-технічного забезпечення.

В зв'язку із цим вітчизняним підприємствам, незважаючи на численні відхилення в постачальницько-збутовій діяльності, варто дотримуватися відповідної системи управління запасами, з метою уникнення хаотичності і невизначеності в забезпеченні процесу виробництва необхідними матеріальними ресурсами.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ»

2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ».

Україна, 14000, Чернігівська область, місто Чернігів, проспект Миру, будинок 54.

Основний вид діяльності – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Цей клас включає послуги з надання харчування споживачам, незалежно від того, чи їх подають у спеціалізованих місцях громадського харчування або в ресторанах самообслуговування, чи їх споживають у приміщенні, забирають із собою або замовляють додому. До цього класу також відносять приготування та подачу їжі для негайного споживання з автомобілів або пересувних вагончиків.

Інші види діяльності: інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, обслуговування напоями, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки [38].

Товариство спеціалізується на виготовленні заморожених напівфабрикатів.

У виготовленні страв швидкого приготування не використовуються консерванти чи замінники смаку. Їжа не просто смачна, а ще й якісна, що є дуже важливо. Асортимент товарів складає більше 50 найменувань.

Виробництво заморожених напівфабрикатів складається з виробництва таких видів заморожених продуктів: пельмені, вареники, млинці, котлети та

страви з м'ясного фаршу, голубці, продукти з рубаного м'яса, м'ясні напівфабрикати, заморожене тісто.

Виробничі потужності налічують до семи тисяч кілограм готової продукції на добу.

Товариство налічує 2 цехи з виробництва напівфабрикатів, м'ясний цех, овочевий цех, гарячий цех, цехи з виробництва десертів.

На виробництві запроваджено міжнародну систему управління безпекою товариством.

Вищим органом управління є Загальні Збори Учасників Управління відповідно до Статуту.

Особливістю надання послуг є те, що кожен може побачити процес приготування страв на власні очі, адже цехи розташовані безпосередньо у магазинах за склом.

Для виробництва продукції використовуються тільки натуральні інгредієнти. А професійні кухарі власноруч виготовляють різноманітні улюблені страви за домашніми рецептами. Тільки ручне ліплення і перевірені домашні рецепти.

Такий підхід дозволяє реалізувати стратегічні плани, використовувати напрацьований роками досвід та масштабувати бізнес. Різноманітність продукції є одним із основоположних ключів до успіху, посилює конкурентні позиції товариства в цілому, диверсифікуючи можливі ризики, пов'язані із сезонністю, ринковою мінливістю.

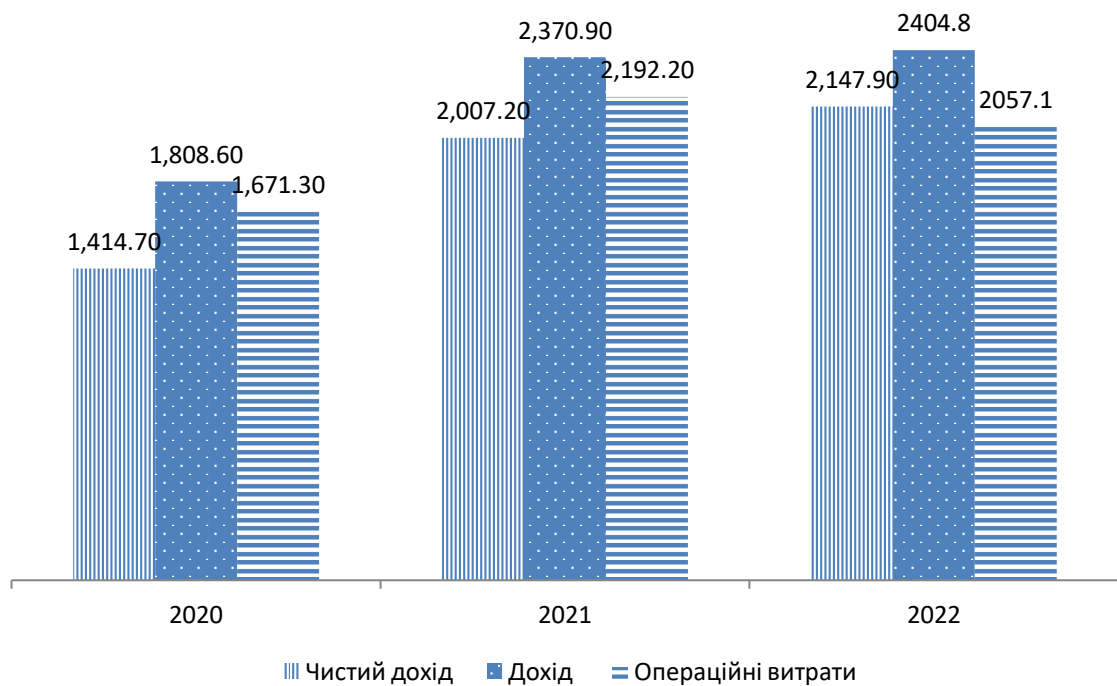
Дистрибуція продукції ТОВ «Варенична Балувана Галя» відбувається у всіх областях України та експортується за кордон. У 2022 році товариству вдалося збільшити кількість точок реалізації своєї продукції майже на 20% [39].

З метою оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років здійснимо аналіз основних його економічних показників (Додаток В) за вказаний період, результати якого подамо у вигляді таблиці. 2.1.

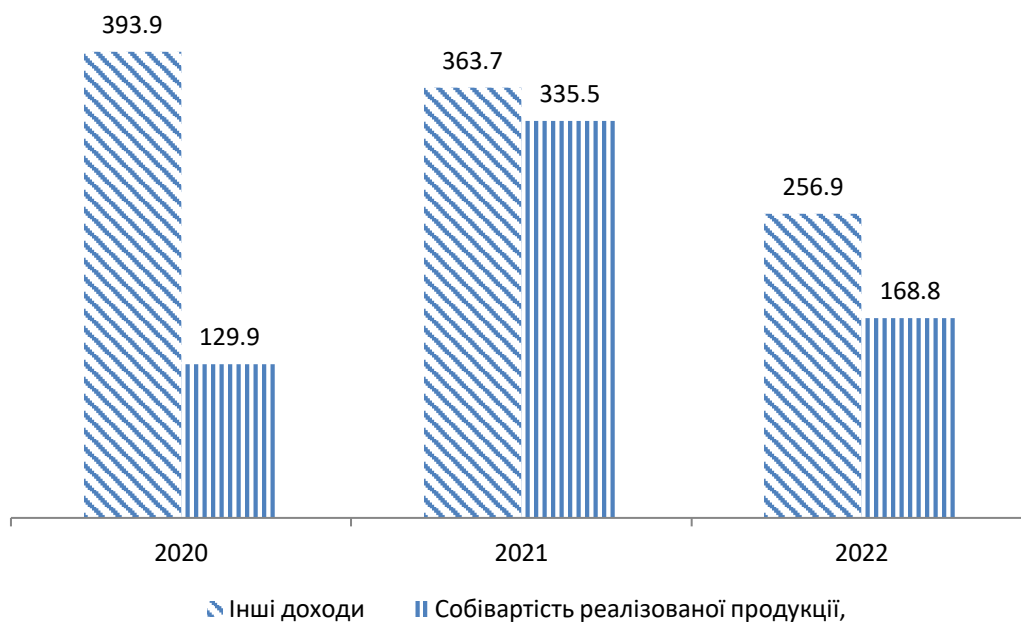
Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники		Роки			Відхилення			
					2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
		2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	Чистий дохід	1 414,70	2 007,20	2 147,90	592,5	41,88	140,7	7,01
2	Інші доходи	393,9	363,7	256,9	-30,2	-7,67	-106,8	-29,36
3	Собівартість реалізованої продукції	129,9	335,5	168,8	205,6	158,28	-166,7	-49,69
4	Дохід	1 808,60	2 370,90	2404,8	562,3	31,09	33,9	1,43
5	Операційні витрати	1 671,30	2 192,20	2057,1	520,9	31,17	-135,1	-6,16

Динаміка проаналізованих показників показана на рисунку 2.1.



а)



б)

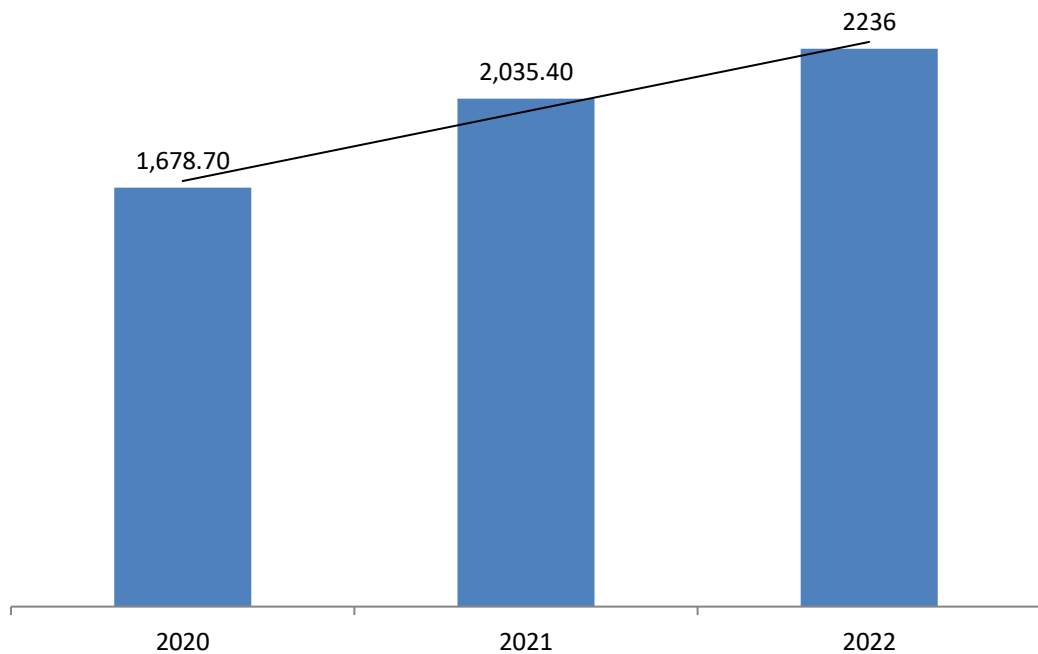
Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр. дає можливість спостерігати позитивної динаміки показників доходу та чистого доходу підприємства. У 2021 році дохід підприємства зріс на 31,09%, а його чистий дохід збільшився на 41,88% в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році показник доходу зазнав збільшення на 1,43%, а чистого доходу на 7,01%. У 2021 році собівартість реалізованої продукції зросла в майже 1,6 рази (+205,6 тис. грн.), хоча у 2022 році даний показник знизився на 49,69%. Аналогічно із показником операційних витрат, який у 2021 році у порівнянні із 2020 роком зріс на 520,9 тис. грн. (31,17%), а вже у 2022 році у порівнянні із 2021 роком знизився на 135,1 тис. грн. (6,16%). Співвідношення динаміки показників доходності товариства та витрат свідчить про те, що темпи зростання доходів підприємства перевищують темпи збільшення витрат у 2021 році, а у 2022 році взагалі показники доходності є позитивними, а витрат – негативними. Це говорить про те, що доходи підприємства зростають за рахунок оптимізації його витрат.

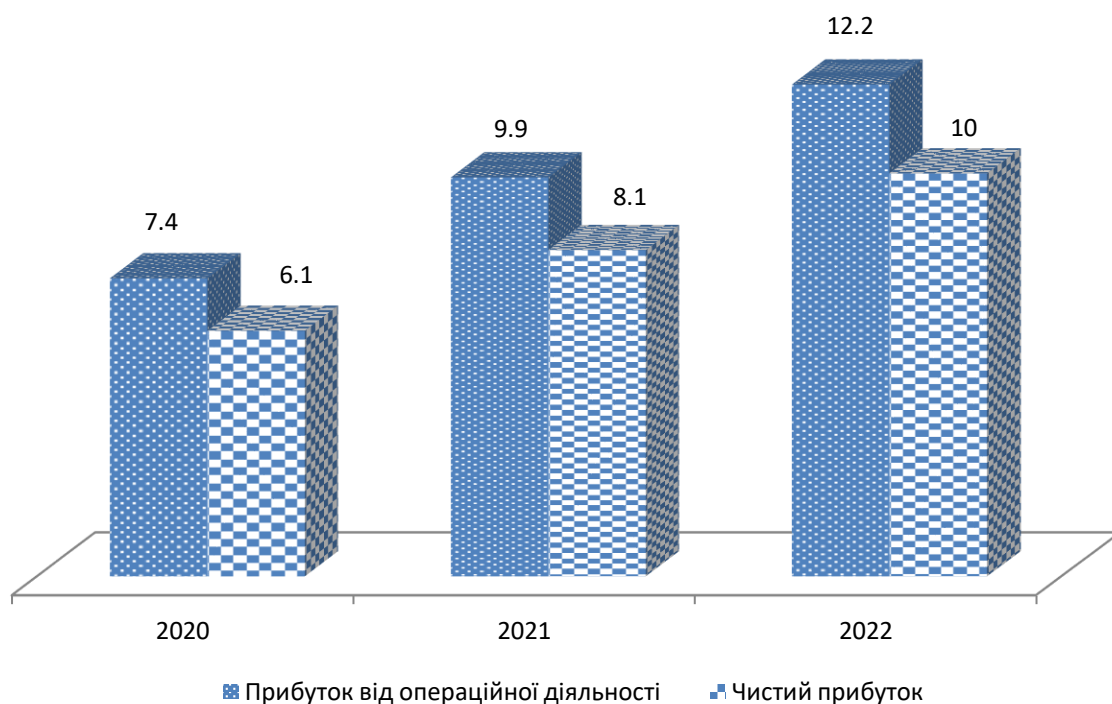
Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники		Роки			Відхилення			
					2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
		2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	Валовий прибуток	1 678,70	2 035,40	2236	356,7	21,25	200,6	9,86
2	Прибуток від операційної діяльності	7,4	9,9	12,2	2,5	33,78	2,3	23,23
3	Чистий прибуток	6,1	8,1	10	2	32,79	1,9	23,46

Динаміка аналізованих фінансових показників по підприємству показана на рисунку 2.2.



а) валовий прибуток



б)

Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників балансу ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Проаналізовані фінансові показники ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр. перебувають у позитивній динаміці із тенденціями зростання прибутків товариства. У 2021 році у порівнянні із 2020 роком валовий прибуток товариства зріс на 21,25% (356,7 тис. грн.), прибуток від операційної діяльності підвищився на 33,78% (+3,3 тис. грн.), чистий прибуток товариства також відповідно зріс на 32,79% (2 тис. грн.).

У 2022 році у порівнянні із 2022 роком валовий прибуток товариства зріс на 9,86% (200,6 тис. грн.), прибуток від операційної діяльності підвищився на 23,23% (+2,3 тис. грн.), чистий прибуток товариства також відповідно зріс на 23,46% (1,9 тис. грн.).

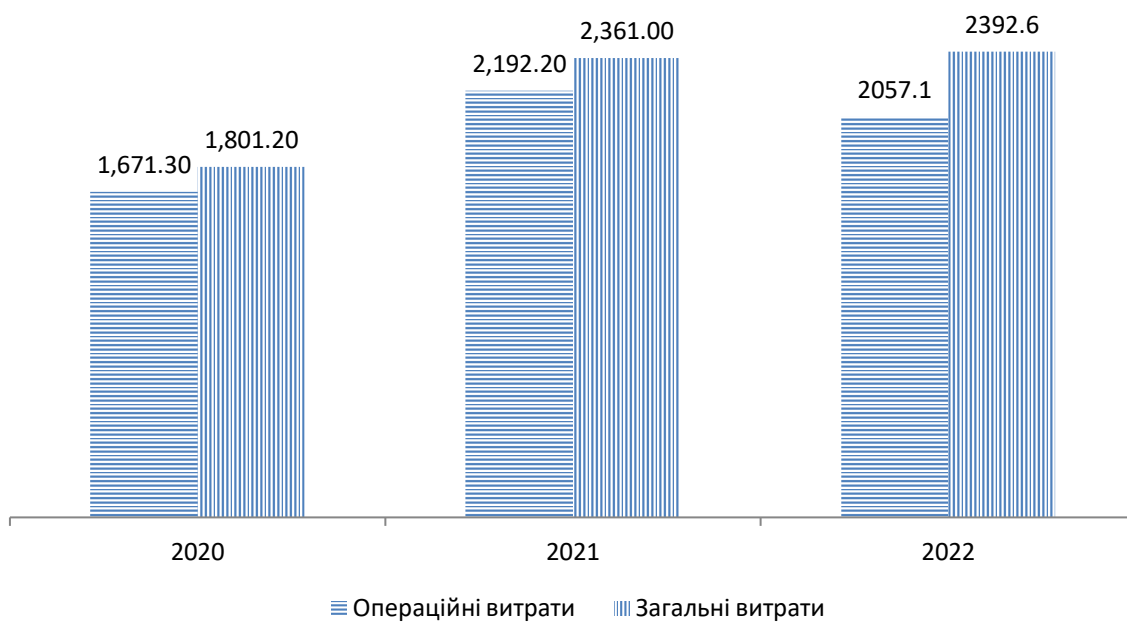
Тенденції зростання прибутку товариства говорять про ефективність управління його діяльністю.

Таблиця 2.3 – Структура витрат ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

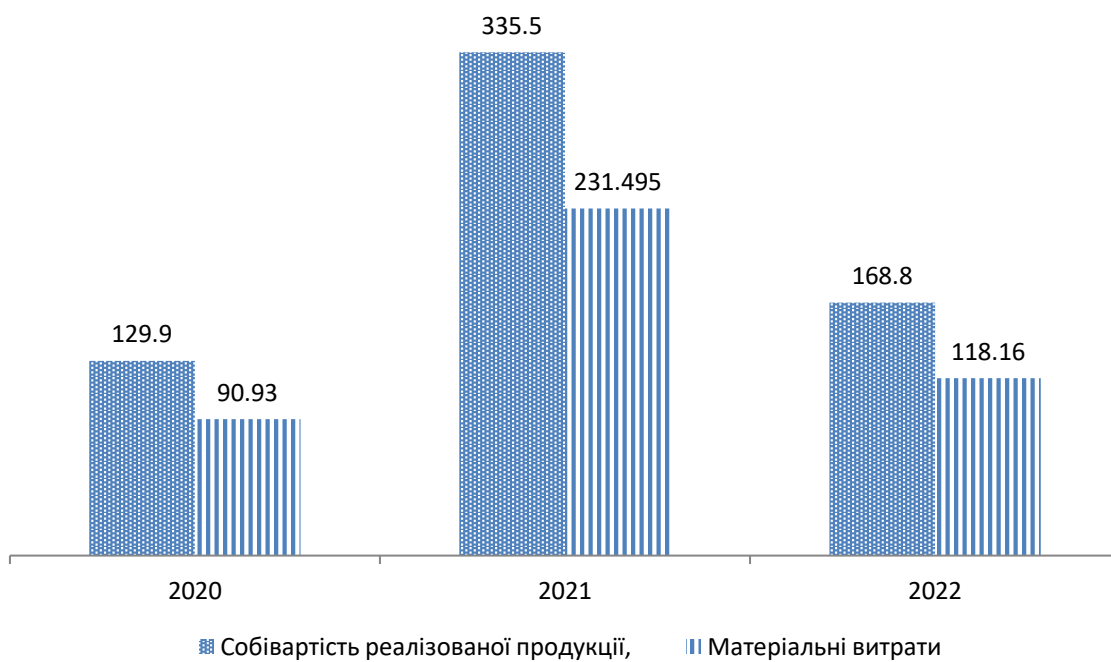
Показники		Роки			Відхилення			
					2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
		2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	Операційні витрати	1 671,30	2 192,20	2057,1	520,9	31,17	-135,1	-6,16
2	Собівартість реалізованої продукції	129,9	335,5	168,8	205,6	158,28	-166,7	-49,69
3	Загальні витрати	1 801,20	2 361,00	2392,6	559,8	31,08	31,6	1,34
4	Матеріальні витрати	90,93	231,495	118,16	140,565	154,59	-113,335	-48,96

Аналіз витрат ТОВ «Варенична Балувана Галя» дає змогу зробити висновок, що у 2021 році у порівнянні із 2020 роком зменшилася частка матеріальних витрат у собівартості продукції (у 2020 році матеріальні витрати в собівартості становили 70%, а у 2021 – 68%). Частка операційних витрат у загальних витратах підприємства у 2020 році становила 92,7%, у 2021 році – 98,8%, у 2022 році – 86%. Зменшення операційних витрат сприяє підвищенню виробітку продукції, шляхом кращого використання основних засобів, зменшення матеріальних витрат (у 2022 році матеріальні витрати товариства зменшилися на 48,96% (113,335 тис. грн.)). В зв'язку із цим зріс прибуток товариства, а відповідно і його рентабельність.

Разом із тим, зростають загальні витрати товариства – у 2021 році на 31,08% у порівнянні з 2020 роком, у 2022 році – на 1,34% в порівнянні із 2021 роком відповідно. Причиною цього є зростання статті «Інші витрати».



а)



б)

Рисунок 2.3 – Структура витрат на ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники		Роки			Відхилення			
					2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
		2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	Активи	784,7	697,6	603,3	-87,1	-11,10	-94,3	-13,52
2	Оборотні активи	405,8	365,8	325,75	-40	-9,86	-40,05	-10,95
3	Власний капітал	1000	1000	1000	0	0,00	0	0,00
4	Поточні зобов'язання	182,1	114,65	104,3	-67,45	-37,04	-10,35	-9,03

Спостерігаємо негативні тенденції в діяльності товариства, аналізуючи його Актив. Величина Активу ТОВ «Варенична Балувана Галя» у 2021 році знизилася на 11,1% (87,1 тис. грн.), у 2022 році – на 13,52% (94,3 тис. грн.). Зазнали зменшення обсяги оборотних активів у 2021 році на 9,86% та у 2022 році на 10,95%. Разом із тим величина власного капіталу не змінювалася і протягом 2020-2022 рр. залишалася на рівні 1000 тис. грн. Щодо поточних зобов'язань товариства, то у 2021 році вони знизилися на 37,04% (67,45 тис. грн.), а у 2022 році – на 9,03% (10,35 тис. грн.).

Аналіз динаміки активу в контексті зростання показників доходності та прибутку товариства, свідчить про те, що кошти та фонди, що формують актив товариства почали використовуватися більш ефективно. В подальшому аналізі розглянемо показники рентабельності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Динаміка показників активу аналізованого підприємства подана на рисунку 2.4.

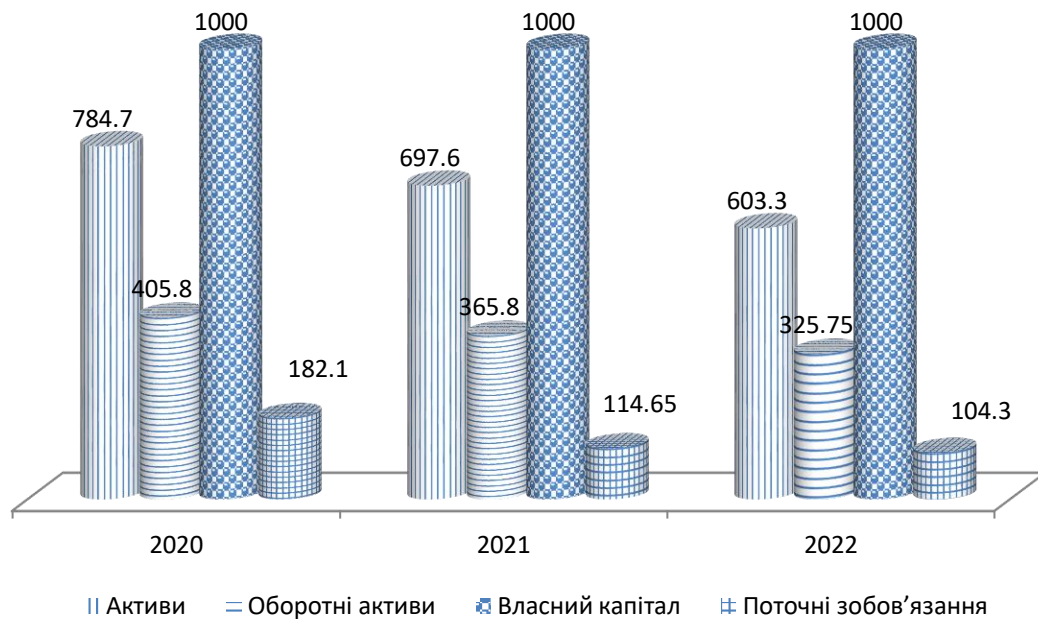


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу V розраховується за формулою [40]:

$$V = \frac{\text{ЧД} - \text{ПРДО}}{\text{ЧД}}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Наприклад для 2020 року:

$$V_{2020} = \frac{1414,7 - 7,4}{1414,7} = 0,99.$$

Аналогічно робимо для 2020 – 2022 років:

Рентабельність активів підприємства P_A розраховується за формулою [40]:

$$P_A = \frac{\text{ВП}}{A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

A – середньорічна вартість активів в даному році.

Наприклад для 2020 року:

$$P_{A2020} = \frac{1678,70}{784,7} \cdot 100\% = 21,4\%.$$

Аналогічно робимо для 2020 – 2022 років.

Рентабельність основного капіталу підприємства P_{OK} розраховується за формулою [41]:

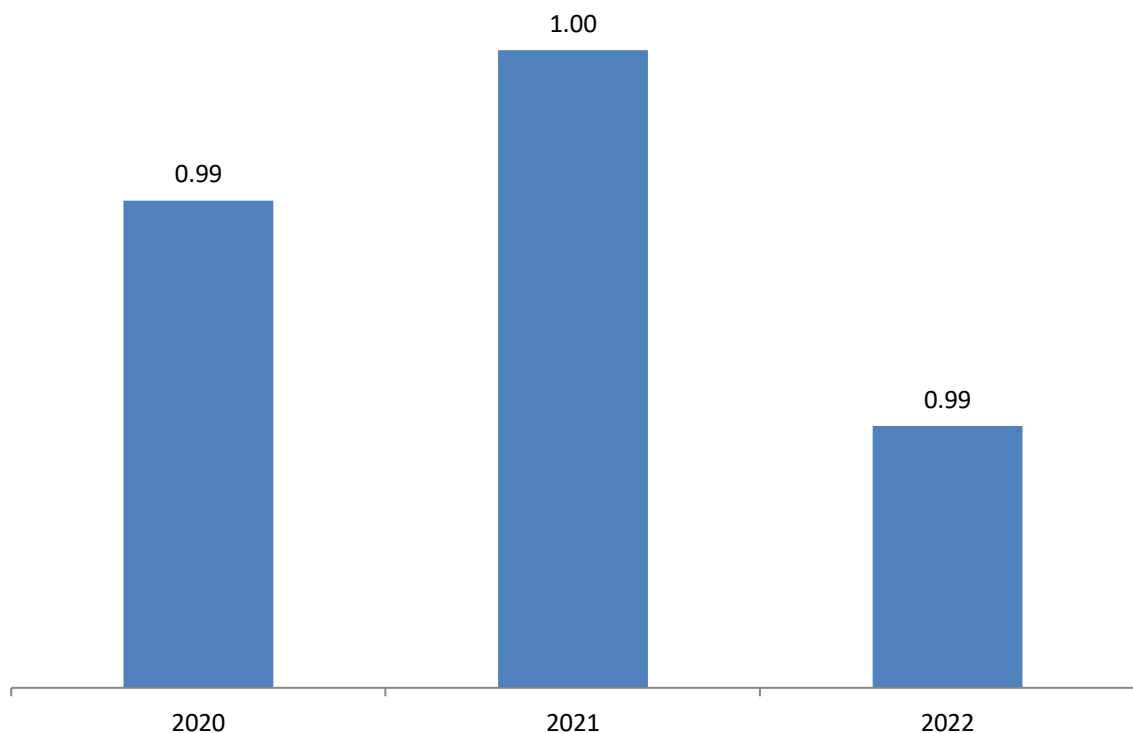
$$P_{OK} = \frac{ВП}{ВК} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

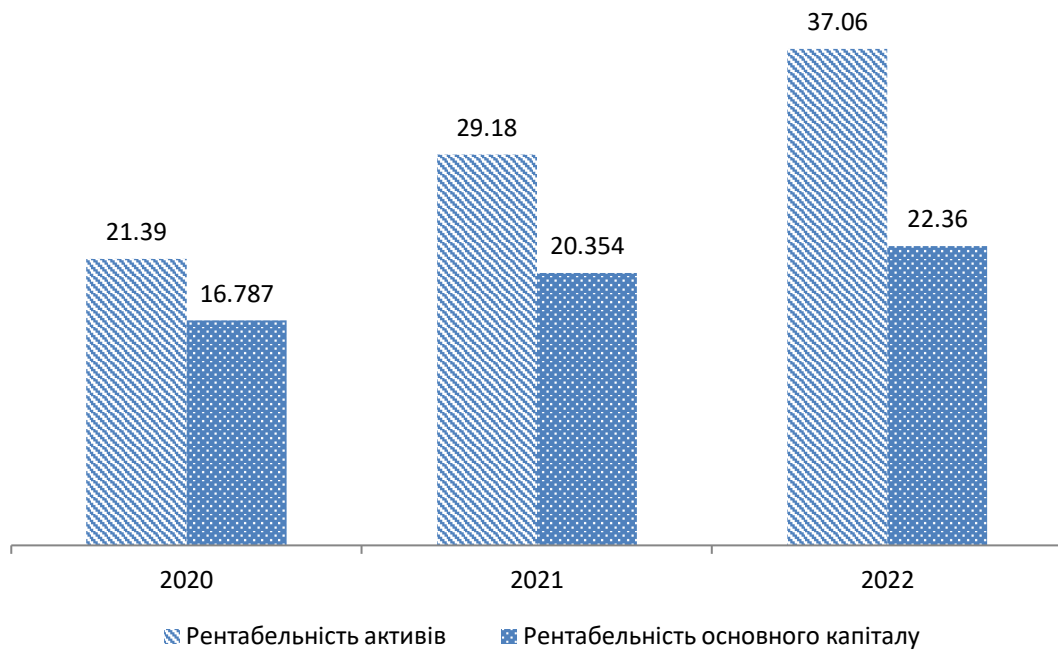
Наприклад для 2020 року:

Аналогічно робимо для 2020 – 2022 років.

Динаміка показників рентабельності підприємства подана на рисунку 2.5.



а) витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу



б)

Рисунок 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,99	1,00	0,99	0,01	0,03	-0,01	-0,075
Рентабельність активів	21,39	29,18	37,06	7,78	36,39	7,89	27,03
Рентабельність основного капіталу	16,787	20,354	22,36	3,567	21,25	2,006	9,86

Витрати підприємства з розрахунку на 1 гривню чистого доходу у 2022 році незначно, проте знизилися. Рентабельність активів ТОВ «Варенична Балувана Галя» має виключно позитивну динаміку – у 2021 році зростання аналізованого показника на 36,39% та у 2022 році – на 27,03%. Зростає також рентабельність

основного капіталу – у 2021 році – на 21,25% та у 2022 році на 9,68%. Оскільки величина власного капіталу товариства не зазнавала змін протягом аналізованого періоду, то тенденція стабільного зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу означає підвищення здатності товариства нарощувати прибуток.

Аналіз показників ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років, який дав змогу встановити, що товариство протягом аналізованого періоду суттєво покращило результативність своєї діяльності, збільшило обсяги виготовленої та реалізованої продукції, підвищило обсяги отримуваного прибутку, знизило собівартість продукції шляхом удосконалення технології виробництва, а відповідно має усі підстави до подальшого розвитку.

2.2 Аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років

Планування матеріально-технічного забезпечення забезпечує своєчасне виготовлення продукції (послуг) відповідно до укладених угод та запитів ринку.

Напередодні планування потреби підприємства в матеріально-технічному забезпеченні необхідно системно проаналізувати його ефективність відповідно до системи показників, знайти резерви економії сировини, матеріалів, палива. Це пов'язано із тим, що раціональне використання матеріальних ресурсів є одним із найважливіших факторів зниження планової потреби підприємства в них.

Аналіз літературних джерел [43, 44, 45, 46] свідчить про те, що сьогодні застосовуються різні системи показників, методів та моделей ефективності використання матеріально-технічного забезпечення підприємства. Разом із тим, більшість науковців для аналізу та планування матеріально-технічного забезпечення підприємства пропонують застосовувати систему узагальнюючих та часткових показників.

Головними узагальнюючими показниками є матеріаловіддача,

матеріаломісткість, частина матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт матеріальних витрат.

Проведемо аналіз зазначених показників для ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років.

1. Матеріаловіддача показує, скільки гривень або штук продукції вироблено підприємством з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів. Цей показник розраховується співвідношенням обсягу випущеної продукції в грошовому вимірі до загальної вартості спожитих на виробництво цієї продукції матеріальних ресурсів [47]:

$$MB = \frac{OP}{M}, \quad (2.4)$$

де M – обсяг матеріально-технічних ресурсів, грн.; OP – обсяг виготовленої продукції, грн.

Для 2020 року матеріаловіддача товариства становила:

$$MB_{2020} = \frac{1414,7}{90,93} = 15,56.$$

Аналогічно проводимо розрахунки для 2021 та 2022 років.

2. Матеріаломісткість виготовленої продукції є оберненим показником матеріаловіддачі. Він показує загальну величину матеріально-технічних витрат, що припадають на одну гривню виготовленої продукції і розраховується наступним чином [47]:

$$MM = \frac{M}{OP}, \quad (2.5)$$

де M – обсяг матеріально-технічних ресурсів, грн.; OP – обсяг виготовленої продукції, грн.

Для 2020 року матеріаломісткість товариства становила:

$$MM_{2020} = \frac{90,93}{1414,7} = 0,06.$$

Аналогічно проводимо розрахунки для 2021 та 2022 років.

3. Частина матеріальних витрат у собівартості продукції розраховується шляхом ділення обсягів витрат матеріальних ресурсів на виробництво продукції на виробничу собівартість продукції [47]:

$$Ч_{\text{м}} = \frac{M}{C_{\text{п}}}, \quad (2.6)$$

де M – обсяг матеріально-технічних ресурсів, грн.; $C_{\text{п}}$ – собівартість виготовленої продукції, грн.

Для 2020 року частина матеріальних ресурсів у собівартості товариства становила:

$$Ч_{\text{м}2020} = \frac{90,93}{129,9} * 100\% = 70\%.$$

Аналогічно проводимо розрахунки для 2021 та 2022 років.

4. Коефіцієнт матеріальних витрат характеризує раціональність використання матеріальних ресурсів товариством. Він розраховується шляхом ділення загальних фактичних витрат матеріальних ресурсів на їхні планові витрати, скориговані на фактичний обсяг виробленої продукції [47]:

$$K_{\text{м}} = \frac{M_{\text{ф}}}{M_{\text{ск}}}, \quad (2.7)$$

де $M_{\text{ф}}$ – фактичні витрати матеріально-технічних ресурсів, грн.; $M_{\text{ск}}$ – планові скореговані витрати матеріально-технічних ресурсів, грн.

Для 2020 року коефіцієнт матеріальних витрат ресурсів у собівартості товариства становив:

$$K_{\text{м}2020} = \frac{87,0}{90,93} = 0,96.$$

Аналогічно проводимо розрахунки для 2021 та 2022 років.

5. Прибуток на гривню спожитих матеріальних ресурсів розраховується за виразом [47]:

$$ПР_{1mp} = \frac{ПР_{оп}}{М}, \quad (2.8)$$

де $ПР_{1mp}$ – прибуток від операційної діяльності, грн.; $М$ – обсяг матеріально-технічних ресурсів, грн.

Для 2020 року прибуток на гривню спожитих матеріальних ресурсів у собівартості товариства становив:

$$ПР_{mp1\ 2020} = \frac{7400}{90,93} = 81,38.$$

Аналогічно проводимо розрахунки для 2021 та 2022 років.

6. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва продукції і витрат матеріальних ресурсів обчислюється за залежністю [47]:

$$К_{ТЗ} = \frac{I_{оп}}{I_{м}}, \quad (2.9)$$

де $I_{оп}$ – індекс обсягу виробництва продукції $I_{оп} = \frac{ОП_{п}}{ОП_{б}}$; $I_{м}$ – індекс витрат матеріально-технічних ресурсів $I_{м} = \frac{М_{п}}{М_{б}}$.

Для 2020 року коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва продукції і витрат матеріальних ресурсів товариства становив:

$$К_{ТЗ1\ 2020} = \frac{(2007,2/1414,7)}{(231,495/90,93)} = 0,56.$$

Аналогічно проводимо розрахунки для 2021 та 2022 років.

Узагальнюючі показники дають можливість отримати загальне уявлення про ефективність використання матеріально-технічного забезпечення та резерви можливого її зростання.

Розрахунки аналізованих показників ефективності використання матеріально-технічного забезпечення на ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років подаємо у вигляді таблиці 2.6.

Динаміка зазначених показників ефективності використання матеріально-технічного забезпечення на ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років показано на рисунку 2.6.

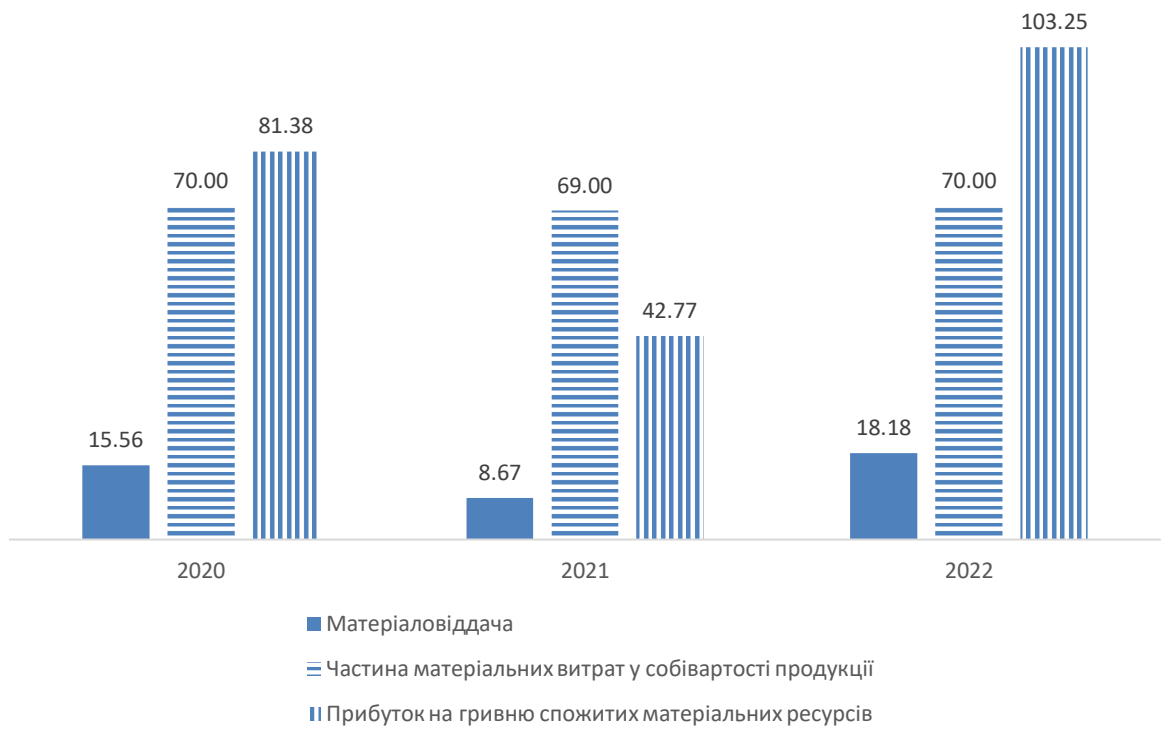
Матеріаловіддача у 2021 році знизилася на 44,27%, відповідно на 79,44% зросла матеріаломісткість виготовленої продукції по товариству. Проте у 2022 році ситуація покращилася і матеріаловіддача становила 18,18 грн./грн. – зрісши на 109,65%, а матеріаломісткість знизилася на 52,3%.

Стосовно частки матеріальних витрат у собівартості готової продукції, то протягом аналізованого періоду вони були практично незмінними на рівні 70%.

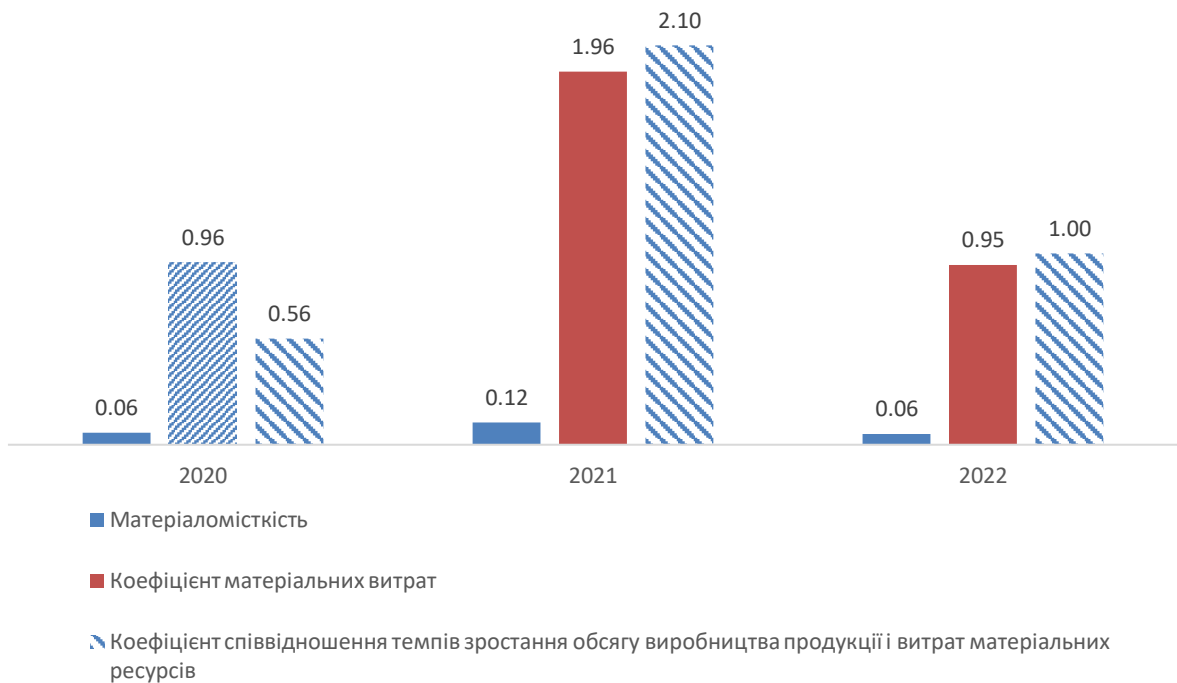
Прибуток на гривню спожитих матеріальних ресурсів у 2021 році знизився на 47,45%, але у 2022 році в порівнянні з 2021 роком складав 60,48 грн./грн. – зрісши на 141,43%.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ефективності використання матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники		Роки			Відхилення			
					2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
		2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	Матеріаловіддача	15,56	8,67	18,18	-6,89	-44,27	9,51	109,65
2	Матеріаломісткість	0,06	0,12	0,06	0,05	79,44	-0,06	-52,30
3	Частина матеріальних витрат у собівартості продукції	70,00	69,00	70,00	-1,00	-1,43	1,00	1,45
4	Коефіцієнт матеріальних витрат	0,96	1,96	0,95	1,00	104,77	-1,01	-51,75
5	Прибуток на гривню спожитих матеріальних ресурсів	81,38	42,77	103,25	-38,62	-47,45	60,48	141,43
6	Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва продукції і витрат матеріальних ресурсів	0,56	2,10	1,00	1,54	276,19	-1,09	-52,14



а)



б)

Рисунок 2.6 – Динаміка зазначених показників ефективності використання матеріально-технічного забезпечення на ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва продукції і витрат матеріальних ресурсів свідчить про те, що у 2021 році темпи витрат матеріальних ресурсів випереджали майже вдвічі темпи збільшення обсягів продукції. Загалом 2021 рік для товариства був досить негативним в плані ефективності використання матеріальних ресурсів. У 2022 році ситуація значно покращилася, проте товариству варто звернути увагу на перспективи ефективнішого використання матеріальних ресурсів та розробити ряд необхідних заходів.

Аналіз ефективності управління системою матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Балувана Галя». За результатами аналізу спостерігається удосконалення системи матеріально-технічного використання товариства – знизилася фондомісткість виробництва та показник співвідношення темпів зростання обсягу виробництва продукції і витрат матеріальних ресурсів. Відповідно знизилася собівартість виготовленої продукції, зросли обсяги прибутку з розрахунку на одну гривню вкладених матеріальних витрат. Товариство готове до розширення та ефективного використання матеріально-технічного забезпечення.

2.3 Аналіз системи управління товариством з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»

Система управління будь-якого товариства тісно пов'язана зі стратегією його діяльності та подальшого розвитку. ТОВ «Варенична Балувана Галя» займає вагоме місце в рейтингу виробництва харчових напівфабрикатів. Крім того, товариство посідає рейтингові позиції на регіональному рівні. Це одне з товариств оптової та роздрібної торгівлі напівфабрикатами, яке має понад 700 роздрібних філій по Україні, які переважно зосереджені в центральній частині країни. До завдань ТОВ «Варенична Балувана Галя» входить:

- організація розповсюдження та забезпечення філій відповідною продукцією;

- укладання угод з відповідними роздрібними представництвами торгової марки;
- оптова закупівля сировини для виготовлення напівфабрикатів;
- збір та обробка замовлень на постачання товарів роздрібним представництвам;
- забезпечення філій за їх замовленнями продукцією, матеріальними засобами.

Діяльність ТОВ «Варенична Балувана Галя» охоплює Київську, Львівську, Вінницьку, Черкаську, Луцьку та інші області України. Крім того, на сьогодні відомі понад 100 представництв торгової марки поза межами країни. Відповідно цього розроблена загальна структура ТОВ «Варенична Балувана Галя».

Керівник ТОВ «Варенична Балувана Галя» ставить конкретні завдання щодо розширення асортиментних груп продукції в межах відповідних філій товариства. Відповідно до цього організаційна структура товариства містить горизонтальні блоки, що відповідають основним напрямкам діяльності і реалізації стратегії ТОВ «Варенична Балувана Галя». Керівник встановлює ціль команд та контролює діяльність кожного відділу.

ТОВ «Варенична Балувана Галя» є відносно невеликою організацією, а її діяльність є спеціалізованою, відповідно організаційна структура товариства відповідає лінійному типу управління [48]. Ієрархія менеджменту для відносно невеликих товариств є досить розгалуженою із трьома рівнями управління.

Директор ТОВ «Варенична Балувана Галя» є початком лінії влади в діях організації. Проте на чолі стоїть Засновник. Директор підлеглий засновнику а має право:

- діяти від імені ТОВ «Варенична Балувана Галя»;
- організувати роботу товариства та призначати конкретних відповідальних посадових осіб;
- надавати пропозиції Засновнику;
- здійснювати підбір працівників;
- заохочувати працівників та накладати на них стягнення;

- перевіряти філії;
- укладати договори;
- проводити збори ТОВ «Варенична Балувана Галя»;
- планувати діяльність ТОВ «Варенична Балувана Галя».

Наймаючи працівників та делегуючи їм повноваження, Директор формує наступний рівень влади. Безпосередньо Директорові підпорядковуються: головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, економіст, начальник торгового відділу, інженер з охорони праці та техніки безпеки, інспектор з кадрів, начальник відділу виробничо - технічного забезпечення та групи з ремонту обладнання, начальник дільниці експедирування.

В свою чергу головному бухгалтеру та його заміснику підпорядковуються два бухгалтери, економісту підпорядковуються начальники всіх структурних підрозділів у межах його прав відповідно до посадової інструкції.

Начальнику торгового відділу підпорядковуються організатори оптово-роздрібної торгівлі та відділу експедирування, завідуючі магазинами, начальнику дільниці експедирування – організатор оптово-роздрібної торгівлі та сортувальники.

Інженеру з охорони праці та техніки безпеки підпорядковуються у межах його прав, що передбачені посадовою інструкцією, існуючі в організації структурні підрозділи. Він має право зупиняти роботу дільниць, машин, механізмів у разі порушення, які становлять загрозу життю або здоров'ю працюючих.

Начальнику відділу виробничо-технічного забезпечення підпорядковуються інженер з ремонту, електромеханік, слюсар, прибиральниці і сторожі, та група по ремонту обладнання.

Крім того, в організації є певні правила, яким повинні відповідати професійні відносини та посадові обов'язки. Кожен працівник може приймати рішення відповідно до своєї компетенції та функціональних обов'язків. Така організаційна форма забезпечує відповідний рівень стабільності ТОВ «Варенична Балувана Галя», але ринкові умови потребують розвитку та поліпшення. Це

пов'язано із тим, що, хоча методика господарювання товариства є динамічною та сталою, але зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, які постійно впливають на результати діяльності товариства, допускають та потребують удосконалення організаційної структури.

Між дорученнями керівництва та відповідальними особами відслідковується присутня чітка ієрархічна взаємодія. Завдяки цьому формується неперервний ланцюг керівництва, що забезпечує підпорядкування усіх суб'єктів товариства керівнику (Директору). Проте, такий підхід може дати можливість розширити Директору власні повноваження, контролюючи навіть малі структурні підрозділи. Тому діапазон контролю керівника товариства повинен бути чітко визначеним та відносно обмеженими. В даному випадку діапазон контролю на ТОВ «Варенична Балувана Галя» є розширеним, а відповідно структура організації є плоскою – до трьох рівнів управління. На рисунку 2.7 наведено діючу організаційну структуру управління ТОВ «Варенична Балувана Галя».

Під час управління керівники усіх рівні застосовують стандартні процедури, а в задачах підлеглих окремих функціональних підрозділів введення нових задач відсутнє. Проте, наявність великої кількості філій та представництв торгової марки за межами України звужує діапазон контролю Директора.

Крім того, за такої організаційної структури присутня велика увага щодо стандартизованих правил, норм, процедур. За таких умов товариство немає гнучкості поведінки, оскільки вирішення всіх проблем лише під час виникнення прецедентів. В межах організації за такого типу управління також може втрачатися гнучкість, виникатимуть проблеми з обміном інформацією, координацією дій. В процес своєї діяльності стає важко вводити нові елементи. А ТОВ «Варенична Балувана Галя» відноситься до організацій, для яких зміни у зовнішньому середовищі, запитах споживачів та вимог ринку є дуже важливими і такими, що потребують негайних реакцій з боку товариства та апарату управління.

До обов'язків Директора ТОВ «Варенична Балувана Галя» входить велика низка завдань. Інколи усі зусилля фокусуються на вирішенні однієї задачі. В зв'язку із цим призначається певна особа, яка б була відповідальною за виконання того чи іншого завдання, могла самостійно прийняти рішення та призначити виконавців його реалізації. Така поведінка є проявом проектної структури, в межах якої задіяно невеликий склад робітників та службовців, високий рівень мобільності кадрів, проста ієрархія з неформальними стосунками, ініціативність зі сторони працівників, стимулювання підрозділів на налагодженість різносторонніх зв'язків. Відповідно на ТОВ «Варенична Балувана Галя» відслідковується функціональна департаменталізація [49], що передбачає поділ праці та виконання завдань групами працівників, що входять до відповідних функціональних підрозділів. Тут важливим є правильно делегувати права на прийняття тих чи інших управлінських рішень між підрозділами товариства. Часто керівнику доводиться корегувати свої рішення щодо об'єднання функцій. Інколи виникають проблеми ієрархії системи управління.

Перевагами такого підходу до управління є: високий професіоналізм персоналу, кар'єрні перспективи, здатність реалізовувати складні проекти, спеціалізація виробництва, високий рівень координації працівників, конкурентоспроможність [50].

Недоліками функціонального типу управління є звужена спеціалізація персоналу, відсутність гнучкості у вирішенні завдань, складність оцінювання персоналу, обмеженість поглядів на вирішення проблем, неорієнтованість на загальний результат через концентрацію уваги на успіхах власного підрозділу, надто довгий ланцюг команд від керівника до виконавця [50].

В умовах широкого асортименту та номенклатури продукції ТОВ «Варенична Балувана Галя», мінливості вимог споживачів та факторів зовнішнього середовища, функціональна організаційна структура не може бути максимально ефективною для аналізованого товариства. Тому поділ організації на елементи повинен відбуватися в межах кожної області, де представлені філії товариства, відповідно до усіх процесів, а не лише збуту.

Тому в подальшому для ТОВ «Варенична Балувана Галя» варто запропонувати гібридну організаційну структуру управління, яка передбачатиме введення елементів дивізіонального типу управління.

2.4 Висновки до розділу 2

Проведено аналіз показників ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років, який дав змогу встановити, що товариство протягом аналізованого періоду суттєво покращило результативність своєї діяльності, збільшило обсяги виготовленої та реалізованої продукції, підвищило обсяги отримуваного прибутку, знизило собівартість продукції шляхом удосконалення технології виробництва, а відповідно має усі підстави до подальшого розвитку.

Проаналізовано ефективність управління системою матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Балувана Галя». За результатами аналізу спостерігається удосконалення системи матеріально-технічного використання товариства – знизилася фондомісткість виробництва та показник співвідношення темпів зростання обсягу виробництва продукції і витрат матеріальних ресурсів. Відповідно знизилася собівартість виготовленої продукції, зросли обсяги прибутку з розрахунку на одну гривню вкладених матеріальних витрат. Товариство готове до розширення та ефективного використання матеріально-технічного забезпечення.

Аналіз системи управління діючої ТОВ «Варенична Балувана Галя» дав змогу установити, що товариство має лінійно-функціональну структуру управління своєю діяльністю з відповідними перевагами та недоліками. В перспективах планується рекомендувати удосконалення організаційної структури ТОВ «Варенична Балувана Галя» шляхом застосування дивізіонального типу управління.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»

Проведений у попередніх розділах аналіз фінансово-господарських результатів діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» дав змогу дійти висновку, що товариству необхідним є розробка програми перспективного розвитку та розширення діяльності. Відповідно до поставлених потреб товариства потрібно розробити подальшу стратегію його розвитку.

Одним із цінних інструментів для підприємств, що працюють в галузі харчової промисловості, який дасть змогу власнику обрати ефективну стратегію перспективного розвитку є SWOT-аналіз. За такого підходу можливим є використати свої сильні сторони, ліквідувати слабкі сторони, використати можливості, а також зменшити вплив загроз на свою діяльність.

В зв'язку із цим на першому етапі формування перспективної стратегії розвитку ТОВ «Варенична Балувана Галя» здійснимо аналіз його середовища господарювання, визначимо фактори макро- та мікро-середовища, а також проведемо аналіз сильних та слабких сторін товариства, його можливостей та потенційних загроз – рисунок 3.1.

ТОВ «Варенична Балувана Галя» має такі сильні сторони (S):

- висока якість продукції;
- кваліфікований персонал;
- орієнтованість на споживача;
- великий асортимент;
- наявність франшизи.

Слабкими сторонами ТОВ «Варенична Балувана Галя» є (W):

- залежність від постачальників;
- висока собівартість продукції;
- немає власної мережі доставки;
- багато конкурентів.

До можливостей ТОВ «Варенична Балувана Галя» можна віднести (O):

- вихід на нові ринки;
- попит в інших регіонах;
- відкриття представництв в інших країнах, містах;
- розширення асортименту продукції;
- потужніша реклама.

Загрозами для ТОВ «Варенична Балувана Галя» є (Т):

- втрата частки ринку через конкурентів;
- низька платоспроможність споживачів;
- збільшення цін на сировину.

Внутрішнє середовище

Сильні сторони (S):

- висока якість продукції;
- кваліфікований персонал;
- орієнтованість на споживача;
- великий асортимент;
- наявність франшизи.

Слабкі сторони (W):

- залежність від постачальників;
- висока собівартість продукції;
- немає власної мережі доставки;
- багато конкурентів.

Зовнішнє середовище

Можливості (O):

- вихід на нові ринки;
- попит в інших регіонах;
- відкриття представництв в інших країнах, містах;
- розширення асортименту продукції;
- потужніша реклама.

Загрози (Т):

- втрата частки ринку через конкурентів;
- низька платоспроможність споживачів;
- збільшення цін на сировину.

Рисунок 3.1 – Матриця факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання ТОВ «Варенична Балувана Галя»

Далі проведемо бальне оцінювання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Варенична Балувана Галя» – таблиці 3.1-3.2.

Таблиця 3.1 – Бальне оцінювання факторів внутрішнього середовища ТОВ «Варенична Балувана Галя»

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактори	Бали	Вагомість	Цінність	Фактори	Бали	Вагомість	Цінність
Висока якість продукції	9	0,3	2,7	Залежність від постачальників	8	0,2	1,6
Кваліфікований персонал	8	0,2	1,6	Висока собівартість продукції	9	0,3	2,7
Орієнтованість на споживача	7	0,1	0,7	Немає власної мережі доставки	7	0,1	0,7
Великий асортимент	8	0,2	1,6	Багато конкурентів	8	0,4	3,2
Наявність франшизи	10	0,2	2				
Всього разом			8,6	Всього разом			8,2

Сильні сторони товариства перевищують його слабкі сторони, що дає підстави вважати, що товариство зможе скористатися своїми можливостями на ринку.

Аналогічно в балах оцінюємо кожен можливість та загрозу для ТОВ «Варенична Балувана Галя». Для кожного чинника також встановлюємо ймовірність настання [51]. Також розрахуємо загальну оцінку можливостей та загальну оцінку загроз за відповідними залежностями – таблиця 3.2.

За результатами оцінювання та розрахунків видно, що невикористані можливості товариства можуть стати для нього загрозами в тому випадку, якщо такою можливістю скористаються конкуренти. Зважаючи на те, що показник можливостей товариства перевищує його загальний показник загроз, то подальша стратегія розвитку товариства повинна бути наближеною до активного використання його можливостей.

Таблиця 3.2 – Бальне оцінювання факторів зовнішнього середовища ТОВ «Варенична Балувана Галя»

Можливості				Загрози			
Фактори	Бали	Ймовірність реалізації	Цінність	Фактори	Бали	Ймовірність настання	Цінність
Вихід на нові ринки	9	0,5	4,5	Втрата частки ринку через конкурентів	9	0,7	6,3
Попит в інших регіонах	8	0,3	2,4	Низька платоспроможність споживачів	6	0,5	3,0
Відкриття представництв в інших країнах, містах	8	0,3	2,4	Збільшення цін на сировину	6	0,5	3,0
Розширення асортименту продукції	7	0,7	4,9				
Потужніша реклама	5	0,8	4,0				
Всього разом			18,2	Всього разом			12,3

Наступним етапом аналізу є побудова зведеної матриці SWOT-аналізу та визначення найбільш вагомих сильних сторін та можливостей і найбільш слабких сторін і загроз – таблиця 3.3.

Аналіз таблиці 3.3 дає можливість стверджувати наступне для ТОВ «Варенична Балувана Галя»:

- найбільш ефективним є висока якість продукції, завдяки чому можна використати можливість розширення асортименту продукції товариства, але цьому може перешкоджати багато конкурентів на ринку;

- наявність франшизи дає можливість використати її для завоювання нових споживачів в інших регіонах, містах, країнах і цим самим захистити себе від конкурентів і загрози втрати частки ринку.

Таким чином ТОВ «Варенична Балувана Галя» зможе розширити коло своїх споживачів, відсікти загрози з боку конкурентів, підсилити свої позиції та сподіватися на розвиток бізнесу.

Відповідно до результатів SWOT-аналізу (рисунок 3.2) ТОВ «Варенична

Балувана Галя» найбільш доцільним буде обрати стратегію формування конкурентних переваг.

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Варенична Балувана Галя»

	Можливості					Загрози		
	Вихід на нові ринки (4,5)	Попит в інших регіонах (2,4)	Відкриття представництв країнах, містах (2,4)	Розширення асортименту продукції (4,9)	Потужніша реклама (4,0)	Втрата частки ринку через конкурентів (6,3)	Низька платоспроможність споживачів (3,0)	Збільшення цін на сировину (3,0)
Сильні сторони	Поле «SO»					Поле «ST»		
Висока якість продукції (2,7)	12,15	6,48	6,48	13,23	10,8	17,01	8,1	8,1
Кваліфікований персонал (1,6)	7,2	3,84	3,84	7,84	6,4	10,08	4,8	4,8
Орієнтованість на споживача (0,7)	3,15	1,68	1,68	3,43	2,8	4,41	2,1	2,1
Великий асортимент (1,6)	7,2	3,84	3,84	7,84	6,4	10,08	4,8	4,8
Наявність франшизи (2)	9,0	4,8	4,8	9,8	8,0	12,6	6,0	6,0
Слабкі сторони	Поле «WO»					Поле «WT»		
Залежність від постачальників (1,6)	7,2	3,84	3,84	7,84	6,4	10,08	4,8	4,8
Висока собівартість продукції (2,7)	12,15	6,48	6,48	13,23	10,8	17,01	8,1	8,1
Немає власної мережі доставки (0,7)	3,15	1,68	1,68	3,43	2,8	4,41	2,1	2,1
Багато конкурентів (3,2)	14,4	7,68	7,68	15,68	12,8	20,16	9,6	9,6

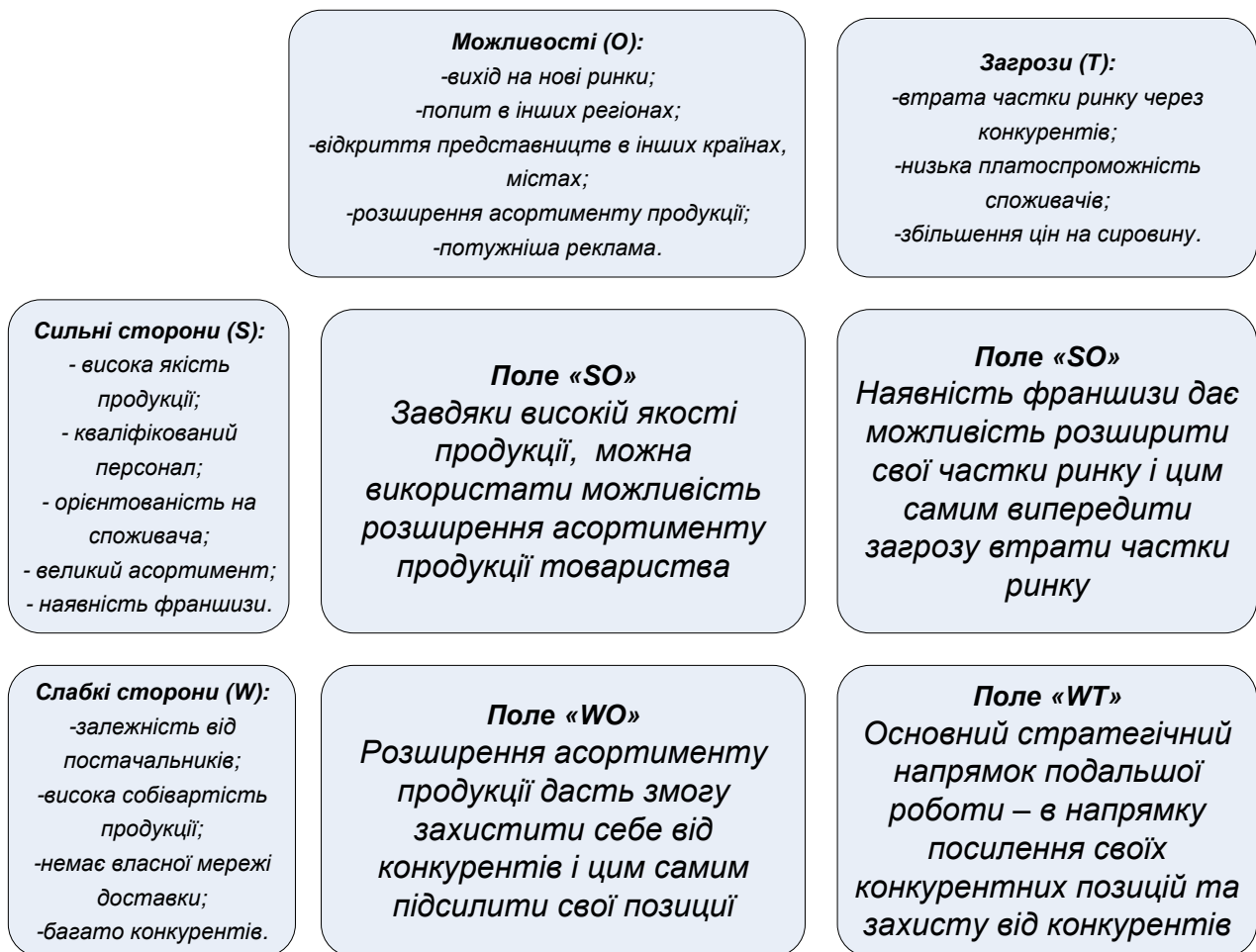


Рисунок 3.2 – Результати SWOT-аналізу ТОВ «Варенична Балувана Галя»

Сьогодні існує три напрямки реалізації стратегії формування конкурентних переваг: наступальна, оборонна, коопераційна. Для даного товариства важливим є зниження ризиків бути атакованим конкурентами та забезпечити для себе найменші втрати за умов, якщо наступ конкурентів все-таки відбудеться. Товариство є послідовником [52] з точки зору характеристики конкуренції і є успішно діючим на ринку, має маркетингове спрямування, при цьому не має ринкової першості, підтримує і охороняє свої ринкові позиції. Досліджуване товариство слідує за основними лідерами галузі, має незначні ринкові переваги в своєму сегменті, не допускає агресивності щодо конкурентної стратегії ринку. Послідовник наслідує вдалі перевірені ринковим досвідом прийоми, цим самим знижуючи можливі ризики. В даному випадку ТОВ «Варенична Балувана Галя» необхідно завадити конкурентами вести наступальні дії. Цей підхід відповідно

буде передбачати:

- розширення асортименту з метою заповнення вільних ринкових сегментів;
- розробки лінійки унікальної продукції;
- гнучкість цінової політики;
- постійний моніторинг дій та заходів конкурентів.

Така стратегія дасть можливість бути адаптованими до змін ринку, оперативно реагувати на дії конкурентів.

3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»

Як уже зазначалося, у розділі 2 під час аналізу організаційної структури товариства, ТОВ «Варенична Галя Балувана» має лінійно-функціональну структуру управління. Переваги такої організації було наведено вище. Проте, в зв'язку із тим, що товариство нарощує свої розміри, розвиває свою роботу в різних географічних регіонах України, диверсифікує свої товари та асортимент, обслуговує нові сегменти ринку, відмінні від тих, що займало раніше, функціональна структура поступово стає неадекватною завданням товариства. В цьому випадку функціональну структуру варто змінити на дивізіональну структуру управління.

Використання в даному випадку дивізіональної структури зумовлено наступними факторами ТОВ «Варенична Галя Балувана»: продукція, представництво в інших географічних регіонах, розширення та пошук нових сегментів споживачів. Дивізіональна структура визначається наявністю в товаристві автономних структурних відділів, котрі характеризуються своїм власним виробництвом, маркетингом, постачанням і збутом. Якщо за умов застосування функціональної структури маркетологи об'єднано працюють над усіма продуктовими лініями товариства, за умов дивізіональної структури

всередині кожного дивізіону буде створено незалежний відділ маркетингу. Кожен відділ має відносно невелику чисельність персоналу, йому виділяються відповідні фінансові ресурси, він зосереджує свою увагу на окремій товарній лінійці або одному ринковому сегменті. В результаті відбувається дублювання функціональних відділів для кількох асортиментних лінійок.

За дивізіональної організаційної структури усі основні відділи товариства (фінансовий відділ, відділ кадрів) будуть залишатися централізованими, і управлінці цих відділів залишаються підзвітними безпосередньо раді директорів, поряд з управлінцями дивізіонів. Також в межах товариства може бути кілька централізованих підрозділів, які працюватимуть над розробкою стратегії і контролю над досягненням стратегічних цілей ТОВ «Варенична Галя Балувана». Координація роботи дивізіонів відбувається шляхом планів і програм, які розробляються в штабних відділах.

Застосування дивізіональної організаційної структури дасть можливість управлінцям вищої ланки делегувати повноваження управлінцям окремих бізнес-відділів і зосередити свої зусилля на стратегічних завданнях товариства загалом.

Характерною відмінністю дивізіональної організаційної структури від функціональної є те, що управлінська ланцюжок для кожної функції сходиться на більш низькому рівні управлінця дивізіону. За умов використання дивізіональної організаційної структури розбіжності думок між відділами аналітичних досліджень і розробок, маркетингу, виробництва і фінансів будуть узгоджуватися на рівні бізнес-відділу, а не директора. Відповідно, дивізіональна організаційна структура сприяє децентралізації: прийняття рішень зміщується вниз, в крайньому випадку, на один рівень ієрархії, вивільняючи час і сили директора і топ-управлінців для стратегічного планування.

Кожен дивізіон ТОВ «Варенична Галя Балувана» матиме повну свободу роботи на ринковому сегменті в межах загальних стратегічних планів і бюджетів товариства, відповідає за виробництво і продаж своєї асортиментної лінії і є центром прибутку або центром вкладання інвестицій. Удосконалена організаційна структура ТОВ «Варенична Галя Балувана» наведена на рисунку 3.3.

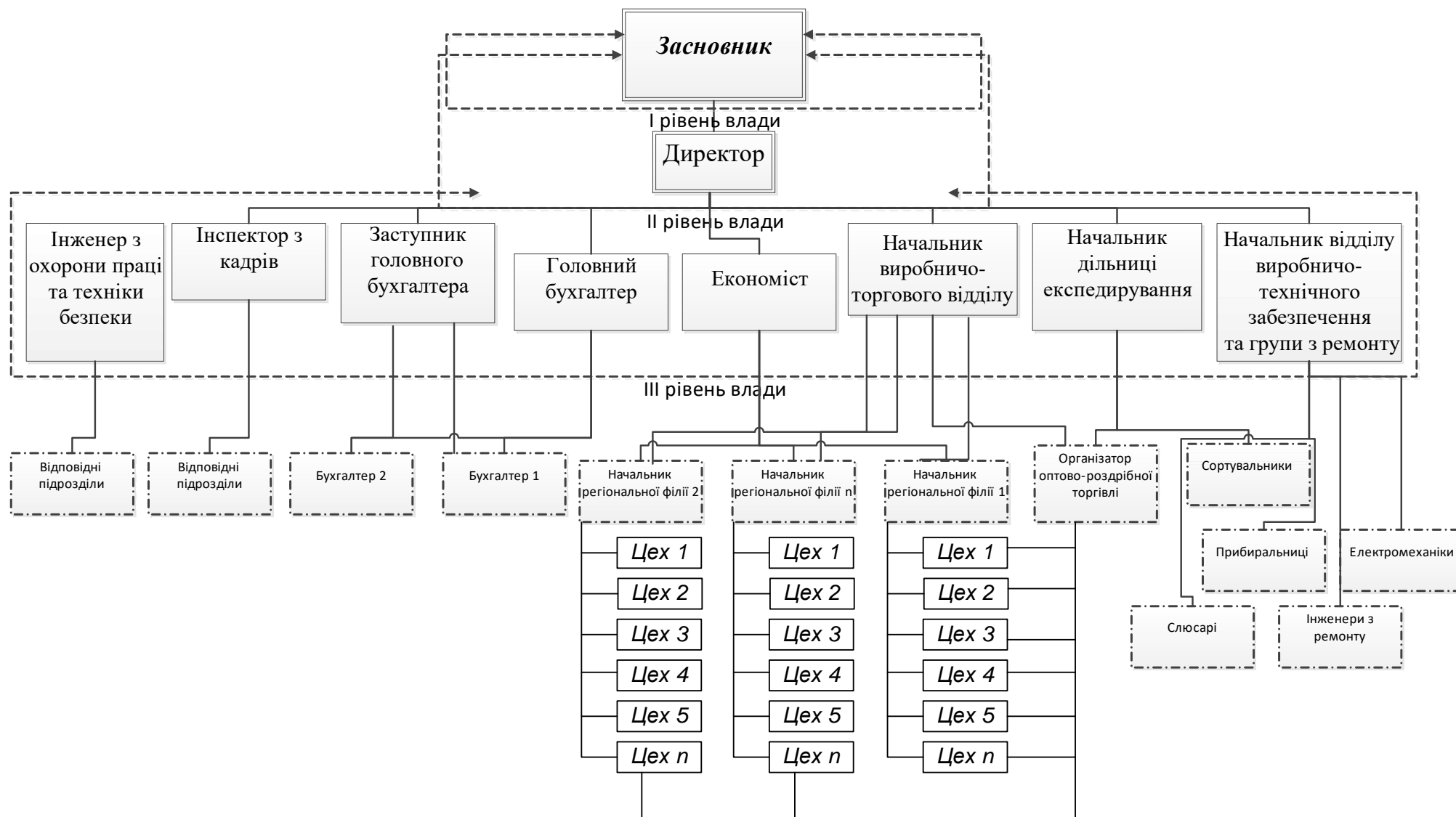


Рисунок 3.3 – Удосконалена організаційна структура ТОВ «Варенична Галя Балувана»

До переваг такої організаційної структури належить [53]:

- адаптованість до динаміки ринкового середовища товариства;
- вивільнення часу для стратегічного планування вищим ланкам управління;
- чітка відповідальність та контроль за управлінцями дивізіонів;
- функціональна спеціалізація відділів;
- можливість розвитку стратегічних управлінців.

Недоліками організаційної дивізіональної структури організації є [54]:

- конкуренція між дивізіонами товариства;
- ускладнений розподіл корпоративних витрат;
- невизначеність ступеня повноважень управлінців дивізіонів;
- неузгодженість управлінців різними асортиментними лініями;
- потребує більше фінансових витрат.

Для ТОВ «Варенична Галя Балувана» одним з найбільш ефективних напрямків подальшого розвитку є розширення асортименту виробленої і реалізованої продукції. Управління цим процесом в межах товариства здійснюється відносно успішно, тому розробкою кількох асортиментних ліній можна досягти досить високого обсягу продажів, що стане підставою для істотної структуризації і виявляться вирішальним чинником успіху товариства загалом. Тому сьогодні ТОВ «Варенична Галя Балувана», яке є товариством з диверсифікованою продукцією варто використати саме дивізіонально-продуктову структуру управління товариством.

Відповідно до цієї структури повноваження з управління виробництвом і збутом будь-якої асортиментної лінії передаються одному управлінцю, який є відповідальним за дану асортиментну групу. Йому підзвітні управлінці функціональних відділів.

Продуктова структура дозволить ТОВ «Варенична Галя Балувана» приділяти конкретній асортиментній лінії стільки ж уваги, скільки їй приділяє відділ, який випускає один-два виду продукції. Товариства з продуктової структурою можуть досягти великих успіхів у виробництві і реалізації нового

асортименту продукції. В такій продуктивній структурі дуже чітко визначено, хто відповідає за одержання прибутку: для неї притаманний успішний контроль витрат і дотримання графіка збуту.

ТОВ «Варенична Галя Балувана» може бути здатним оперативно реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту відповідних сегментів. Вся діяльність в межах відповідної асортиментної лінії буде знаходитися під управлінням однієї людини.

Можливим недоліком дивізіонально-продуктової організаційної структури товариства може бути зростання витрат внаслідок дублювання одних і тих же видів робіт для різних асортиментних груп. У кожному продуктово-асортиментному відділі можуть бути власні окремі функціональні підрозділи.

Таким чином ТОВ «Варенична Галя Балувана» зможе підвищити ефективність своєї діяльності шляхом розширення асортименту продукції, з максимальною увагою на споживача та врахуванням вимог відповідного сегменту.

3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням для товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»

Головним завданням ТОВ «Варенична Галя Балувана» щодо організації та управління матеріально-технічним забезпеченням є створення умов для своєчасного, безперебійного і комплексного забезпечення ресурсами товариства відповідно до його встановлених планових завдань. Сьогодні ТОВ «Варенична Галя Балувана» застосовує дві форми постачання матеріально-технічних ресурсів: транзитну та складську.

За умов застосування транзитної форми постачання ТОВ «Варенична Галя Балувана» одержує сировину та матеріали безпосередньо від підприємств-виробників. Застосування цієї форми для аналізованого товариства є економічно вигідним, оскільки потреба в таких матеріалах та сировині як борошно, цукор,

м'ясо достатньо велика і об'ємна.

Складська форма постачання матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Варенична Галя Балувана», за якої необхідні матеріальні ресурси товариство одержує з баз і складів забезпечувально-збутових організацій, є для нього економічно вигідною для тих матеріальних ресурсів, котрі використовуються в відносно невеликих об'ємах.

Матеріально-технічне забезпечення на ТОВ «Варенична Галя Балувана» виконує такі базові функції: зовнішню та внутрішню.

Зовнішні функції формують взаємовідносини ТОВ «Варенична Галя Балувана» з постачальниками, постачальницько-збутовими фірмами, органами державного управління.

Внутрішні функції характеризують взаємодію служби забезпечення з виробничими цехами ТОВ «Варенична Галя Балувана», підвідділами апарату управління виробництвом.

Основними завданнями матеріально-технічного забезпечення на ТОВ «Варенична Галя Балувана» [55]:

- визначення майбутньої і поточної потреби в матеріальних ресурсах, сировині та обладнанні для товариства;
- розробка матеріальних балансів для виробничих цехів;
- забезпечення потреби замовлень, застосування оперативних заходів щодо їх реалізації;
- забезпечення відповідного рівня якості матеріальних ресурсів відповідно до їх нормативів, раціонального співвідношення між засобами виробництва товариства;
- вибір надійних постачальників та підтримка з ними зв'язків.

Створюючи міжгалузеві зв'язки по поставках продукції, ефективність матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» сприятиме скороченню часу виробничого процесу, підвищенню його ефективності та якості продукції шляхом ритмічного, своєчасного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» економічно обґрунтованими партіями відповідних видів сировини,

матеріалів та обладнання.

Управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Варенична Галя Балувана» відбувається в зв'язку із в необхідністю використання різного матеріально-технічного обладнання, без якого неможливо здійснювати операційний процес виробництва продукції товариства. В управлінні матеріально-технічним господарством ТОВ «Варенична Галя Балувана» тісно переплітаються технічні і економічні елементи, елементи стратегічного передбачення у визначенні потреб необхідних універсально-нормативних інструментів та обладнання, котрі виготовляються на спеціалізованих підприємствах і призначені для виготовлення продукції аналізованого товариства. Відповідно, менеджер управління матеріально-технічним господарством ТОВ «Варенична Галя Балувана» повинен розробити стратегічну систему прогнозного забезпечення необхідними матеріально-технічним оснащенням та інструментами, сировиною та матеріалами, комплектуючими чи напівфабрикатами, які необхідні для сталого та безперебійного функціонування виробничої системи аналізованого товариства.

В розділі 2.2 магістерської кваліфікаційної роботи було визначено ефективність використання матеріально-технічних ресурсів товариства, що дало змогу [56]:

- об'єктивно оцінити стан споживання ресурсів в основному та допоміжному виробництвах;
- встановити контроль за величиною витрат на придбання та збереження матеріально-технічних ресурсів товариства;
- сформулювати питання щодо організації економії ресурсів товариства та розробки шляхів їх раціонального використання.

Економія матеріальних ресурсів на ТОВ «Варенична Галя Балувана» повинна сприяти підвищенню рівня їх корисного споживання, тобто зниження питомих витрат – фактичних витрат у натуральних вимірниках, що припадають на одиницю продукції або роботи товариства.

У своїй виробничій діяльності ТОВ «Варенична Галя Балувана» використовує різноманітні матеріали, сировину, паливо, напівфабрикати,

комплектуючі вироби, які в процесі виробничого процесу перетворюються на готову продукцію товариства, при чому необхідним є створення умов безперебійного виробництва.

Тому в системі менеджменту матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» чільне місце займає процес закупівлі, оскільки рівень ефективності його роботи в основному визначається повнотою, комплексністю, своєчасністю забезпечення його матеріальними ресурсами, котрі будуть поставленими в необхідній кількості та відповідного асортименту.

Тому для ТОВ «Варенична Галя Балувана» пропонується виокремлення окремої служби з питань матеріально-технічного забезпечення, яка на сьогодні входить до структури відділу виробничо-технічного забезпечення та групи ремонту.

На рисунку 3.4 подано основні напрямки удосконалення ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана».

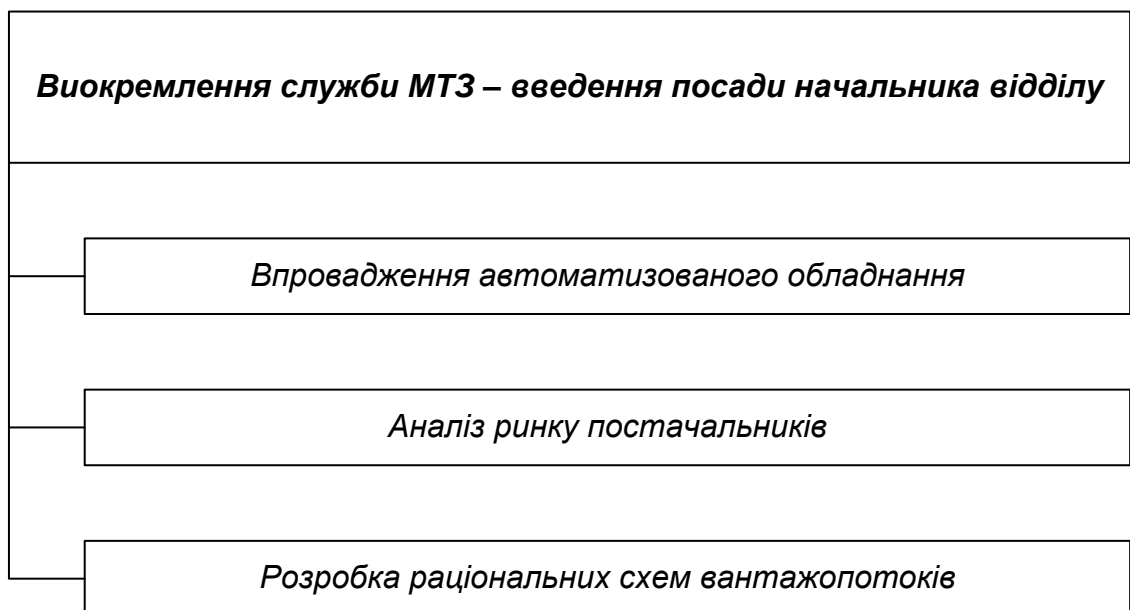


Рисунок 3.4 – Основні напрямки удосконалення ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана»

Окрема служба матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» в своїй структурі матиме набір управлінських і виробничих підрозділів, які будуть займатися організацією і здійснюватимуть забезпечення виробництва

матеріальними ресурсами, обладнанням та комплектуючими.

Основними завданнями служби матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» буде забезпечення безперебійного, комплексного постачання виробничого процесу матеріалами та сировиною, їх пошук, купівля, організація доставки та збереження. Начальник служби визначатиме, які види сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів і в якій кількості необхідно для забезпечення виробничо-господарської діяльності товариства та виконання запланованої виробничої програми.

Створення окремої служби матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» дозволить вирішувати питання, пов'язані із забезпеченням товариства ресурсами завдяки плануванню та координації дії функціональних служб, які задіяні у доставці, зберіганні та розподілі ресурсів товариства: транспортний відділ, складський відділ, бухгалтерія.

В обов'язки окремої служби матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» товариства входить [57]:

- аналіз пропозицій та кон'юнктури ринку засобів виробництва;
- підписання, контроль і корекція виконання договорів;
- підбір ефективних типів надійних зв'язків і постачальників продукції;
- організація транспортування;
- аналіз та організація складського господарства.

Для ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Варенична Галя Балувана» важливе значення має вибір надійних зв'язків з постачальниками. Під час вибору постачальників необхідно враховувати вплив різних чинників. Основними чинниками, які необхідно враховувати для аналізованого товариства під час вибору постачальників є:

- необхідні обсяги використання відповідних видів сировини та матеріалів;
- норми використання сировини і матеріалів на рівні галузі;
- територіальне розміщення постачальників відповідного виду сировини;
- рівень якості сировини та матеріалів;
- надійність роботи постачальників, здатність їх оперативно реагувати на

зміни в попиті та у вимогах до режимів постачання;

- наявність і розташування складських приміщень посередницьких організацій.

Менеджмент матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» повинен бути спрямованим на економію та зниження витрат за умов збереження відповідного рівня якості продукції шляхом:

- орієнтації на безвідходне або маловідходне виробництво;
- уніфікації асортименту ресурсів, що використовуються виробничому процесі;
- мінімізації загального обсягу закупок для зниження витрат на зберігання сировини та матеріалів.

Загальним правилом вирішення поставлених задач є комплексне оцінювання ефективності прийнятих рішень.

Під час формування замовлень на усі матеріальні ресурси необхідно враховувати не лише у відповідності до їх виробничої потреби, але й з врахуванням витрати на їх обробку.

Суть ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням на ТОВ «Варенична Галя Балувана» полягає в організації системи оптимальних зв'язків, яка скрадатиметься з таких завдань:

- асортиментне завантаження товариства;
- оптимальна налагодженість із постачальниками;
- розробка раціональних схем вантажопотоків.

Усі рішення, пов'язані з купівлею або продажом товарів виробничо-технічного призначення ТОВ «Варенична Галя Балувана», повинні прийматися з урахуванням їх економічних результатів, оскільки вплив на прибуток товариства, рух предметів праці всередині товариства і за його межами є одним матеріальним потоком відповідно до вимог ринку та попиту, що формується з урахуванням замовлень.

В таблиці 3.4 наведено основні напрямки удосконалення ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» з

прогнозованим ефектом від їх впровадження.

Таблиця 3.4 – Основні напрямки удосконалення ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» з прогнозованим ефектом від їх впровадження

Найменування заходу, його зміст	Виконавці	Термін виконання	Витрати, грн	Економічний ефект, грн	Інші результати
Виокремлення служби МТЗ – введення посади начальника відділу	Директор	1 місяць	-	-	Спрощення контролю за МТЗ
Впровадження автоматизованого обладнання	Начальник ВТВ*	6 місяців	1270000	1700000	Підвищення ефективності використання матеріалів, ресурсів
Аналіз ринку постачальників	Начальник відділу МТЗ*	1,5 місяці	34000	125000	Налагодження сталих, надійних зв'язків з постачання сировини, матеріалів
Розробка раціональних схем вантажопотоків	Начальник відділу МТЗ	1 місяць	15000	75000	Підвищення ефективності логістики – зниження вартості доставки сировини, матеріалів
Всього			1319000	1900000	

*МТЗ – матеріально-технічне забезпечення

*ВТВ – виробничо-технічний відділ

Процес забезпечення матеріально-технічними ресурсами ТОВ «Варенична Галя Балувана» вимагає аби персонал відокремленої служби мав досить високий рівень знань не лише з питань організації поставок, але й з питань організації виробничого процесу товариства, фінансового обліку, правових норм, рекламної компанії, оперативної і правильної реакції на те, що відбувається на споживчому ринку, з метою постійного пошуку нових можливостей. Важливим є вивчити потреби та запити своїх споживачів, постачальників, збутовиків, їх інтереси і могли прогнозувати поведінку кожного в окремих ситуаціях.

Економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій для

аналізованого товариства буде проявлятися навіть протягом першого року впровадження. В такому випадку рівень доходності D витрат складатиме [58]:

$$D = \frac{E_{\phi}}{B} = \frac{1900000}{1319000} = 1,44, \quad (3.1)$$

де E_{ϕ} – величина прогнозованого економічного ефекту, грн; B – загальна величина витрат на впровадження запропонованих рекомендацій, грн.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважаються економічно доцільними, оскільки D складає $44\% \geq (20\% \dots 33\%)$.

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [58]:

$$PO = \frac{B}{E_{\phi}} = \frac{1319000}{1900000} = 0,7 \text{ року}. \quad (3.2)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій можна вважати економічно вигідним, якщо оскільки $PO=0,77 \text{ року} \leq (3 \dots 5) \text{ років}$.

Таким чином у системі управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Варенична Галя Балувана» чільне місце займає процес закупівлі, оскільки ефективність роботи товариства в основному визначається повнотою, комплексністю, своєчасністю забезпечення його відповідними матеріальними ресурсами в необхідній кількості і відповідного асортименту.

3.4 Факторне моделювання прибутку товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»

З метою дослідження причинно-наслідкових зв'язків між результирующим показником діяльності ТОВ «Варенична Галя Балувана» – прибутком та показниками ефективності матеріально-технічного його забезпечення виконаємо логіко-інформаційне моделювання відповідних явищ і процесів. Це дасть змогу

отримати чіткі уявлення про вплив окремих показників на загальну ефективність діяльності товариства, кількісно описати, дати якісну характеристику окремих сторін діяльності.

З міркувань забезпечення комплексності і системності в якості результуючого показника факторної моделі обираємо прибуток товариства, що припадає на одну гривню матеріальних витрат.

Детермінована факторна модель матиме вигляд [59]:

$$\text{ПР}_{1\text{мр}} = \frac{\text{ПР}}{\text{М}}, \quad (3.3)$$

де $\text{ПР}_{1\text{мр}}$ – прибуток товариства, грн.; М – обсяг матеріально-технічних ресурсів, грн.

Детермінована факторна модель є кратною. З метою детальнішого аналізу розкладемо її методом розширення [59]. Враховуючи, що:

$$\text{ПР} = \text{Д} - \text{С}, \quad (3.4)$$

де Д – дохід товариства, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн., то факторна модель набуде вигляду:

$$\text{ПР}_{1\text{мр}} = \frac{\text{Д}-\text{С}}{\text{М}}. \quad (3.5)$$

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку на гривню матеріальних витрат ТОВ «Варенична Галя Балувана» подано в таблиці 3.5. За попередній період приймаємо дані показників за 2021 рік. В якості звітнього періоду – 2022 року.

Розрахунок впливу факторних показників на результуючий проводимо методом відносних різниць:

- зміна доходу Д :

Таблиця 3.5 - Вихідні дані для факторного аналізу прибутку на гривню матеріальних витрат ТОВ «Варенична Галя Балувана»

	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Дохід, тис. грн.	2 370,90	2404,8	33,9	14,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	335,5	168,8	-166,7	-50
Матеріальні витрати, тис. грн.	231,495	118,16	-113,335	-49
Прибуток на гривню матеріальних витрат, грн./1 грн.	8,8	18,9	10,1	115

$$\Delta \text{ПР}(Д) = \frac{(2370,9 - 2404,8) - 335,5}{231,495} = 1,3 \text{ грн/1 грн.}$$

- зміна собівартості реалізованої продукції С:

$$\Delta \text{ПР}(С) = \frac{2404,8 - (335,5 - 168,8)}{231,495} = -11,12 \text{ грн/1 грн.}$$

- зміна матеріальних витрат М:

$$\Delta \text{ПР}(Д) = \frac{2404 - 168,8}{231,495 - 118,16} = 19,78 \text{ грн/1 грн.}$$

Баланс відхилень: $\Delta = 1,3 - 11,12 + 19,92 = 10,1 \text{ грн/1 грн.}$

Моделювання чутливості прибутку ТОВ «Варенична Галя Балувана» на одну гривню матеріальних витрат залежно від зміни величини матеріальних витрат подано на рисунку 3.5.

Такий аналіз дає можливість не лише виявити вплив факторів на відхилення узагальнюючого показника прибутку товариства на одну гривню матеріальних витрат, а й управляти факторами, що його визначають. Шляхом імітаційного моделювання різноманітних ситуацій можна спрогнозувати оптимальне співвідношення факторних та результуючого показника.

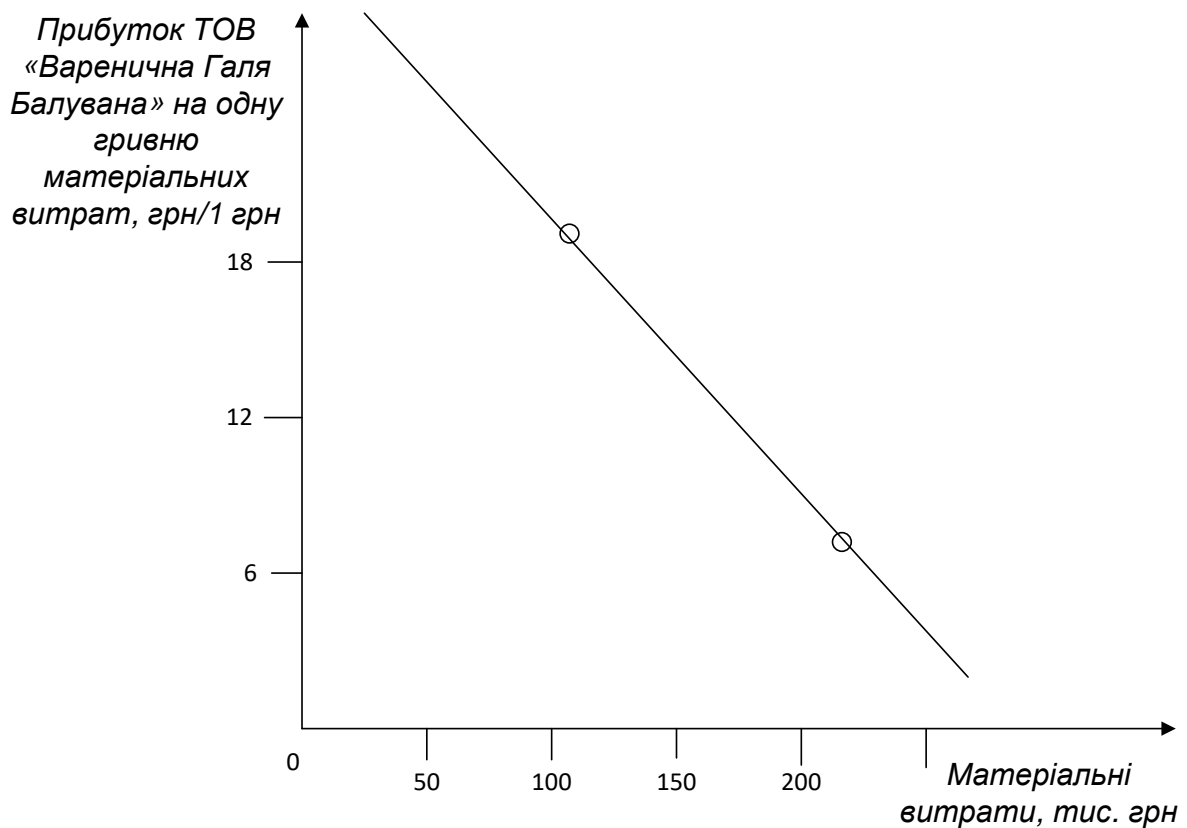


Рисунок 3.5 – Моделювання чутливості прибутку ТОВ «Варенична Галя Балувана» на одну гривню матеріальних витрат залежно від зміни величини матеріальних витрат

3.5 Висновки до розділу 3

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників в умовах яких господарює ТОВ «Варенична Галя Балувана» дав змогу провести SWOT-аналіз товариства, розробити ряд заходів для підвищення ефективності його роботи та обрати подальшу стратегію розвитку. Для товариства рекомендовано стратегію формування конкурентних переваг в межах якої передбачено: розширення асортименту з метою заповнення вільних ринкових сегментів; розробки лінійки унікальної продукції; гнучкість цінової політики; постійний моніторинг дій та заходів конкурентів.

Запропоновано заходи щодо удосконалення системи менеджменту товариства шляхом впровадження дивізійної структури управління виробничим

відділом. Сформовано переваги такої організаційної структури, що дадуть можливість ТОВ «Варенична Галя Балувана» підвищити ефективність своєї діяльності шляхом розширення асортименту продукції, з максимальною увагою на споживача та врахуванням вимог відповідного сегменту.

Встановлено, що у системі управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Варенична Галя Балувана» чільне місце займає процес закупівлі, оскільки ефективність роботи товариства в основному визначається повнотою, комплексністю, своєчасністю забезпечення його відповідними матеріальними ресурсами в необхідній кількості і відповідного асортименту. Відповідно розроблено ряд практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства та наведено розрахунки щодо економічної доцільності запропонованих заходів.

Проведено факторний детермінований аналіз прибутку товариства на одну гривню матеріальних витрат, що дає можливість не лише виявити вплив факторів на відхилення узагальнюючого показника прибутку товариства на одну гривню матеріальних витрат, а й управляти факторами, що його визначають. Шляхом імітаційного моделювання різноманітних ситуацій можна спрогнозувати оптимальне співвідношення факторних та результуючого показника.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що матеріально-технічні ресурси відіграють базову роль в організації господарської діяльності підприємства, адже забезпечують вчасне та якісне виконання його виробничої програми. Раціональність матеріально-технічного забезпечення підприємства є однією із важливих умов функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

З'ясовано, що системи менеджменту матеріально-технічного забезпечення на сучасних підприємствах України повинна базуватися на загальній логістичній стратегії з метою досягнення максимального прибутку за мінімальних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства і поступово перетворитися у систему інтегрованої логістичної системи матеріально-технічного забезпечення. В зв'язку із цим вітчизняним підприємствам, незважаючи на численні відхилення в постачальницько-збутовій діяльності, варто додержуватися відповідної системи управління запасами, з метою уникнення хаотичності і невизначеності в забезпеченні процесу виробництва необхідними матеріальними ресурсами.

Проаналізовано показники ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років, що дало змогу встановити, що товариство протягом аналізованого періоду суттєво покращило результативність своєї діяльності, збільшило обсяги виготовленої та реалізованої продукції, підвищило обсяги отриманого прибутку, знизило собівартість продукції шляхом удосконалення технології виробництва, а відповідно має усі підстави до подальшого розвитку.

Проведено аналіз системи управління діючої ТОВ «Варенична Балувана Галя», який дав змогу установити, що товариство має лінійно-функціональну структуру управління своєю діяльністю з відповідними перевагами та недоліками. В перспективах планується рекомендувати удосконалення організаційної структури ТОВ «Варенична Балувана Галя» шляхом застосування дивізіонального типу управління

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників в умовах яких господарює ТОВ

«Варенична Галя Балувана» дав змогу провести SWOT-аналіз товариства, розробити ряд заходів для підвищення ефективності його роботи та обрати подальшу стратегію розвитку. Для товариства рекомендовано стратегію формування конкурентних переваг в межах якої передбачено: розширення асортименту з метою заповнення вільних ринкових сегментів; розробки лінійки унікальної продукції; гнучкість цінової політики; постійний моніторинг дій та заходів конкурентів.

Запропоновано заходи щодо удосконалення системи менеджменту товариства шляхом впровадження дивізійної структури управління виробничим відділом. Сформовано переваги такої організаційної структури, що дадуть можливість ТОВ «Варенична Галя Балувана» підвищити ефективність своєї діяльності шляхом розширення асортименту продукції, з максимальною увагою на споживача та врахуванням вимог відповідного сегменту.

Встановлено, що у системі управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Варенична Галя Балувана» чільне місце займає процес закупівлі, оскільки ефективність роботи товариства в основному визначається повнотою, комплексністю, своєчасністю забезпечення його відповідними матеріальними ресурсами в необхідній кількості і відповідного асортименту. Відповідно розроблено ряд практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства та наведено розрахунки щодо економічної доцільності запропонованих заходів.

Проведено факторний детермінований аналіз прибутку товариства на одну гривню матеріальних витрат, що дає можливість не лише виявити вплив факторів на відхилення узагальнюючого показника прибутку товариства на одну гривню матеріальних витрат, а й управляти факторами, що його визначають. Шляхом імітаційного моделювання різноманітних ситуацій можна спрогнозувати оптимальне співвідношення факторних та результуючого показника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Арсьонов А.О. Аналіз технології закупівлі, визначення оптимальної величини та напрямків економії матеріально-технічного забезпечення сучасного підприємства / Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19263/15965>.
2. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.
3. Андрушків О.В. Економіка підприємства/ О.В. Андрушків. К.: Наука-центр, 2016. 334 с.
4. Васюта В.Б. Підвищення ролі матеріально-технічної бази як фактор ефективного функціонування підприємства. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/39_VSN_2014/Economics/10_182500.doc.htm
5. Економіка підприємства / за ред. Акад. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2018. 402 с.
6. М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток Економічний аналіз: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2021. 540 с.
7. Лежетьокова В. Г. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта ЗЕД. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/48.pdf/
8. Максимів Б. М. Роль матеріально-технічного забезпечення в управлінні сучасним промисловим підприємством. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2012/v1/1-2012-22.pdf>.
9. Вараскіна 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/

10. Савчук К. В. Оцінка безпеки матеріально-технічного забезпечення підприємств харчової промисловості. Ефективна економіка № 10, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1479>

11. Захарчук О.В. Матеріально-технічне забезпечення сільсько-господарських підприємств України та їх модернізація. Економіка АПК. 2016. № 7. С. 72.

12. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 2. С. 30-35.

13. Олійник Є. В. Матеріальні ресурси: підходи до розуміння та визначення. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2017. Вип. 3 (104). Ч. 2. С. 59-64.

14. Михайлюк М. О. Систематизація методичних підходів до оцінювання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. Ефективна економіка. 2017. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5499>

15. Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнецова Т. В. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства : навч. посіб. Р. : НУВГП, 2018. 256 с.

16. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. К. : Каравела, 2018. 352 с.

17. Збагерська Н. В. Матеріально-технічне забезпечення підприємства: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Р. : НУВГП, 2016. 150 с.

18. Селезньова Н. О. Сучасні проблеми забезпечення та використання матеріальних ресурсів на промисловому підприємстві. Комунальне господарство міст. 2018. №3. С. 463-467.

19. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства. Навч. посібник/ за заг. ред. А.С. Гордійчука. Рівне: НУВГП, 2012. 256 с.

20. Вараксіна, О., Касьян, О., & Шевченко, В. (2021). Теоретичні підходи до

матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-6>

21. О. В. Ареф'єва, О. М. Вовк, Є. А. Посипайко, Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. Економіка підприємства. Економічний вісник, 2020, №2. С. 123-131.

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

23. Ареф'єва О. В. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія. К. : НАУ, 2018. 260 с.

24. Вовк О. М. Управління ефективністю інноваційного оновлення основних засобів авіапідприємств. Приазовський економічний вісник. № 6(17). 2019. С. 106-110.

25. Кирпань А. Г. Аналіз ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства. ЕКОНОМІКА: реалії часу №2(18), 2015. С. 107-113.

26. Васильців Т. Г. Стратегічні засади управління використанням матеріально-технічної бази підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 18(10) С. 275-279.

27. Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 06.10.09. К., 2018. 238 с.

28. Мідляр А. К. Стратегія управління матеріально-технічною базою підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. К., 2011.

29. Биба В. В. Ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 3. 2016. С. 130-133.

30. Іванченко А. Ефективність використання основних фондів підприємств та визначення резервів їх підвищення. Режим доступу: http://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/ivanchenko.

31. Галушка З. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібник. Чернівці. Рута, 2019. 248 с.

32. Герасименко А. Аналіз і контроль концентрації суб'єктів господарювання : підручник. К. : Патерик, 2020. 484 с.
33. Шарко М. Економіка підприємства : навч. посібник. К. : Ліра-К, 2019. 436 с.
34. Мороз В. Організація виробництва : навч. посібник. Ліра-К, 2015. 256 с.
35. Давидюк Ю. В., Самойленко Н. Ю. Напрями підвищення економічної ефективності діяльності підприємств хлібопекарської галузі. Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 2, Т.3. С. 32.-38.
36. Управління системою забезпечення матеріально-технічними ресурсами в будівництві / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 206 с.
37. Харченко Ю. А. Напрями вдосконалення операційної системи підприємств нафтогазової галузі. Ефективна економіка. 2022. №2. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/90.pdf.
38. ТОВ «Варенична Галя Балувана»: <https://opendatabot.ua/c/44199721>.
39. ТОВ «Варенична Галя Балувана»: <https://baluvanagalya.com.ua/>
40. Економічний аналіз : курс лекцій для здобувачів початкового (короткий цикл) рівня вищої освіти ОПП «Облік і оподаткування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної форми здобуття вищої освіти / уклад. О. М. Вишневська, Л. А. Козаченко, А. Г. Костирко. Миколаїв : МНАУ, 2022. 85 с.
41. Єпіфанова, І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.
42. Лопушинська О. В. Особливості оцінки ефективності менеджменту ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої сфери в контексті сталого розвитку. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, Том 2. С.160-165.
43. Лопушинська О. В. Науково-методичні підходи до оцінки ефективності управління ресурсозбереженням і ресурсозберігаючим розвитком підприємства.

Матеріали V Міжнародної науковопрактичної конференції «Наукові розробки, передові технології, інновації. Nemoros s.r.o. Prague, 2019. С. 76–83.

44. Гречко А.В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства / А.В. Гречко, А.С. Гречухін // Ефективна економіка. 2016. № 1. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.

45. Даньків Й., Макарович В. Ефективність діяльності підприємства : аналітичні аспекти / Й.Я. Даньків, В.К. Макарович // Бухгалтерський облік і аудиту : науково-практичний журнал. - 2017. - №6. - С.30-40.

46. М. О. Михайлюк Систематизація методичних підходів до оцінювання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. Ефективна економіка № 3, 2017.

47. Касич А. О., Яценко Н. М., Калько Є. В. Сучасні підходи до методики аналізу використання матеріальних ресурсів / А. О. Касич, Н. М. Яценко, Є. В. Калько. // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". - 2016. - № 11 - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5235>

48. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. Вісник Хмельницького національного університету, 2019. № 1, С. 41-45.

49. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. К.: КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.

50. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2019. 846 с.

51. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. Випуск 17. 2018. С. 402-412.

52. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. № 3 (58). 2019. С.115-120.

53. Бабич Д.В. Удосконалення організаційної структури управління як

важливий механізм управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. Випуск 24. 2018. С. 90-95.

54. Ліберзон В. Організація управління проектами. URL: http://old.executive/publications/aspects/project/article_921

55. 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

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

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

58. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.

59. Андрющенко І.Є. Використання факторного моделювання в діагностиці фінансової діяльності. Ефективна економіка. №10. 2020. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/3.pdf

**Додаток А
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

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

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Показники звіту подібності Unicheck

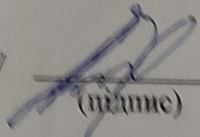
Оригінальність 90,9% Схожість 9,1%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

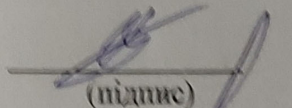
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Нікіфорова Л. О.
(прізвище, ініціали)

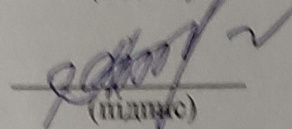
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Арсьонов А. О.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Адлер О. О.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"

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

" 16 " 10 2023 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:

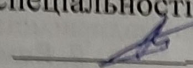
«Підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням
товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»
08-71.МКР.101.000.000 ТЗ

Керівник


підпис

к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ
доцент Адлер О.О.

« 16 » 10 2023 р.

Виконавець: студент 2-го курсу
магістратури гр. 1МПОУ-22м
спеціальності 073 «Менеджмент»
 Арсьонов А.О.

« 16 » 10 2023 р.

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ №247 по ВНТУ від «18». 09.2023 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом №4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023 р.

2. Мета та призначення роботи

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління матеріально-технічним забезпеченням сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити аналіз та провести теоретичні дослідження управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років;
- провести аналіз матеріально-технічного досліджуваного товариства за період 2020-2022 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його матеріально-технічним забезпеченням.

3. Вихідні дані для проведення роботи

«Баланс», «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Варенична Галя Балувана» за 2020-2022 рр., офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.

4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи економічних досліджень як 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.

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2023 р.

2. Теоретичне дослідження – теоретичні основи управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства: жовтень 2023 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз ефективності матеріально-технічного забезпечення та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»: жовтень-листопад 2023 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій - розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Варенична Балувана Галя» та його організаційної структури: листопад 2023 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р.

6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних практичних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.


8. Порядок приймання роботи


Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:  Арсьонов А.О.

Науковий керівник:  Адлер О.О.

Додаток В
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТА ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ" ЗА ПЕРІОД 2020-2022 РОКІВ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ"

Фінансова звітність за 2020 рік

Актив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн	
I. Необоротні активи	1000	26,2	20,1	
Нематеріальні активи				
первісна вартість	1001	32,4	32,4	
накопичена амортизація	1002	6,2	12,3	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби:	1010	425,8	385,8	
первісна вартість	1011	465,1	465,1	
знос	1012	39,3	79,3	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	452	405,9	
II. Оборотні активи	1100	41,7	32,4	
Запаси:				
у тому числі готова продукція	1103	41,7	32,4	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	169,3	174,4	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118,3	107	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	16,6	25,1	
Витрати майбутніх періодів	1170	18,9	6,8	
Інші оборотні активи	1190	0,8	0,2	
Усього за розділом II	1195	365,6	345,9	

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	817,6	751,8
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал	1400	1 000,00	1 000,00
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-400,4	-394,4
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього за розділом I	1495	599,6	605,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	0
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	38,2	11
розрахунками з бюджетом	1620	13,9	5,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,4	1,3
розрахунками зі страхування	1625	3,4	0
розрахунками з оплати праці	1630	13,7	14,2
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	148,8	115,9
Усього за розділом III	1695	218	146,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	817,6	751,8

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ"**

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 414,70	2 227,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	129,9	285,7
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші операційні витрати	2180	1 671,30	2 693,90
Інші доходи	2240	393,9	765,8
Інші витрати	2270	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 808,60	2 992,80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 801,20	2 979,60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7,4	13,2
Податок на прибуток	2300	1,3	2,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6,1	10,8

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ"**

Фінансова звітність за 2022 рік

Актив Назва рядка	Код рядк а	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	14	8
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	32,4	32,4
накопичена амортизація	1002	18,4	24,4
Основні засоби:			
первісна вартість	1010	345,8	305,7
знос	1011	465,1	465,1
	1012	119,3	159,4

Усього за розділом I	1095	359,8	313,7
II. Оборотні активи	1100	85,7	78,8
Запаси:			
у тому числі готова продукція	1103	85,7	78,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	59,9	4,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	32,3	17,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	83,1	125,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,4	12,9
Витрати майбутніх періодів	1170	9,2	9,9
Усього за розділом II	1195	283,6	249,5
Баланс	1300	643,4	563,2
Пасив			
Назва рядка	Код рядк а	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал	1400	1 000,00	1 000,00
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-617,9	-769,8
Усього за розділом I	1495	382,1	230,2
товари, роботи, послуги	1615	47	131,6
розрахунками з бюджетом	1620	5,4	7,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,8	2,2
розрахунками зі страхування	1625	0,6	
розрахунками з оплати праці	1630	15,6	21,5
Інші поточні зобов'язання	1690	192,7	172,1
Усього за розділом III	1695	261,3	333
Баланс	1900	643,4	563,2

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ"**

Звіт про фінансові результати 2022 рік

Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 147,90	2 007,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	335,5	168,8
Інші операційні витрати	2180	2 057,10	2 192,20
Інші доходи	2240	256,9	363,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 404,80	2 370,90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 392,60	2 361,00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	12,2	9,9
Податок на прибуток	2300	2,2	1,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	10	8,1

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «Варенична Балувана Галя»



*Виконав студент 2-го курсу, групи 1МПОУ-22м
спеціальності 073 – «Менеджмент»
Арсьонов А.О.*

*Керівник: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ
Адлер О.О.*

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління матеріально-технічним забезпеченням сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд **завдань**:

- здійснити аналіз та провести теоретичні дослідження управління матеріально-технічним забезпеченням сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років;
- провести аналіз матеріально-технічного досліджуваного товариства за період 2020-2022 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного 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 «Варенична Балувана Галя».

Наукова новизна проведених досліджень полягає у тому, що:

- дістали подальшого розвитку теоретичні дослідження проблем пов'язаних із управлінням матеріально-технічним забезпеченням сучасного товариства.
- запропоновано вдосконалену систему управління ТОВ «Варенична Балувана Галя» із врахуванням практичних рекомендацій направлених на підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства досліджуваного та його стратегії подальшого розвитку.

Матеріально-технічне забезпечення

Нормування витрат матеріальних ресурсів

- розробка норм основних і допоміжних матеріалів;
 - встановлення норм витрат;
 - корегування діючих норм;
 - вибір методів нормування;
- обґрунтування зниження норм витрат;
- аналіз нормативної бази підприємств-конкурентів

Визначення потреби у матеріалах

- планування потреби у матеріалах;
- складання оперативно-календарних планів;
- аналіз використання сировини та матеріалів;
- розробка планів матеріально-технічного забезпечення

Організація матеріально-технічного забезпечення

- вибір методів закупівлі ресурсів;
- визначення оптимального обсягу ресурсів;
- визначення економічного розміру замовлення;
- погодження цін та укладання договорів;
- транспортування сировини та матеріалів;
- контроль якості та термінів поставок;
- розрахунок витрат на організацію закупівель та їх оптимізація

Організація збереження та видачі матеріалів

- забезпечення умов зберігання ресурсів;
 - контроль за станом запасів;
- організація складського господарства;
- вантажно-розвантажувальні роботи;
- постачання ресурсів до цехів виробництва;
- раціоналізація складського господарства



Завдання збереження ресурсів:

забезпечення економічного і раціонального використання матеріальних ресурсів

ліквідація невиробничих витрат або перевитрати матеріальних ресурсів

оптимізація структури ресурсоспоживання

розширення застосування вторинних ресурсів

скорочення витрат матеріальних ресурсів на всіх стадіях виробництва

прискорення оборотності обігових засобів, скорочення виробничих запасів, вивільнення частини ресурсів із обігу



Матеріально-технічне забезпечення

Нормування витрат матеріальних ресурсів

- розробка норм основних і допоміжних матеріалів;
 - встановлення норм витрат;
 - корегування діючих норм;
 - вибір методів нормування;
- обґрунтування зниження норм витрат;
- аналіз нормативної бази підприємств-конкурентів

Визначення потреби у матеріалах

- планування потреби у матеріалах;
- складання оперативно-календарних планів;
- аналіз використання сировини та матеріалів;
- розробка планів матеріально-технічного забезпечення

Організація матеріально-технічного забезпечення

- вибір методів закупівлі ресурсів;
- визначення оптимального обсягу ресурсів;
- визначення економічного розміру замовлення;
- погодження цін та укладання договорів;
- транспортування сировини та матеріалів;
- контроль якості та термінів поставок;
- розрахунок витрат на організацію закупівель та їх оптимізація

Організація збереження та видачі матеріалів

- забезпечення умов зберігання ресурсів;
 - контроль за станом запасів;
- організація складського господарства;
- вантажно-розвантажувальні роботи;
- постачання ресурсів до цехів виробництва;
- раціоналізація складського господарства



Завдання збереження ресурсів:

забезпечення економічного і раціонального використання матеріальних ресурсів

ліквідація невиробничих витрат або перевитрати матеріальних ресурсів

оптимізація структури ресурсоспоживання

розширення застосування вторинних ресурсів

скорочення витрат матеріальних ресурсів на всіх стадіях виробництва

прискорення оборотності обігових засобів, скорочення виробничих запасів, вивільнення частини ресурсів із обігу



Основні джерела економії матеріально-технічних ресурсів сучасного підприємства

Пряма економія

- Зниження конструкційної матеріалоемності*
- Удосконалення технології виробництва*
- Ліквідація виробничого браку*
- Використання заміників матеріалів*
- Скорочення відходів у виробництві*
- Економія матеріальних ресурсів на стадіях розподілу і обігу*

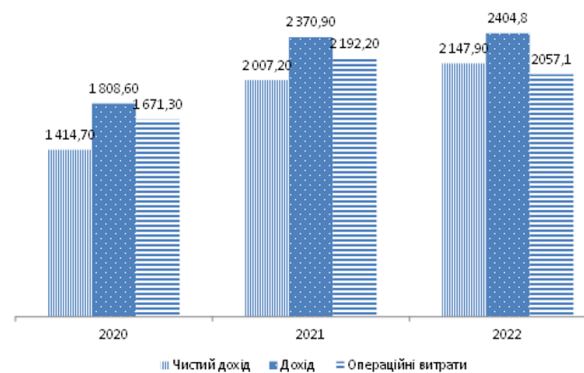
Непряма економія

- Залучення в обіг понаднормативних виробничих запасів*
- Скорочення втрат при зберіганні матеріальних ресурсів*
- Залучення в обіг вторинних ресурсів*

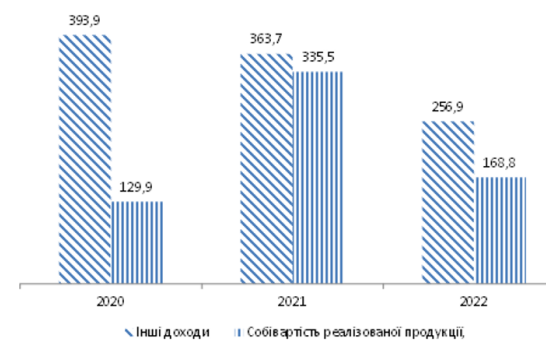


Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1 Чистий дохід	1 414,70	2 007,20	2 147,90	592,5	41,88	140,7	7,01
2 Інші доходи	393,9	363,7	256,9	-30,2	-7,67	-106,8	-29,36
3 Собівартість реалізованої продукції	129,9	335,5	168,8	205,6	158,28	-166,7	-49,69
4 Дохід	1 808,60	2 370,90	2404,8	562,3	31,09	33,9	1,43
5 Операційні витрати	1 671,30	2 192,20	2057,1	520,9	31,17	-135,1	-6,16



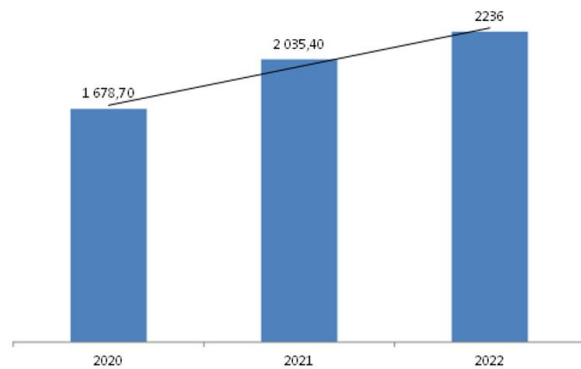
а)



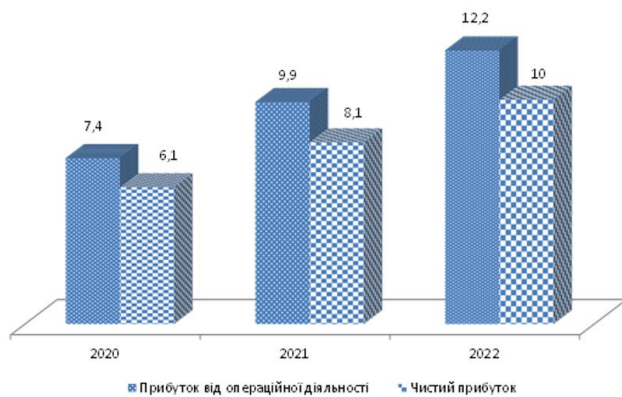
б)

Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.





а) валовий прибуток



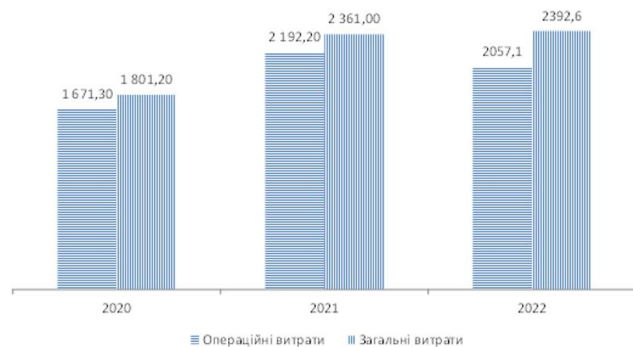
б)

Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників балансу ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

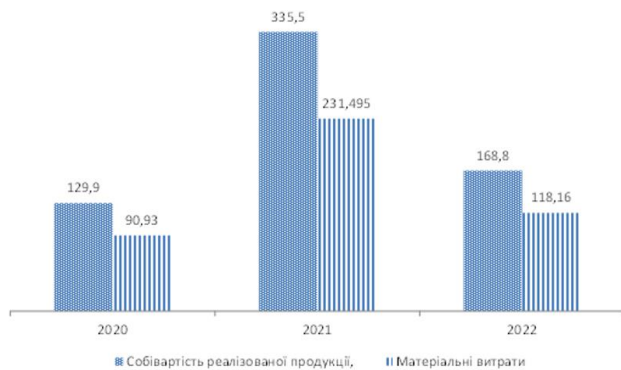
Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1 Валовий прибуток	1 678,70	2 035,40	2 236	356,7	21,25	200,6	9,86
2 Прибуток від операційної діяльності	7,4	9,9	12,2	2,5	33,78	2,3	23,23
3 Чистий прибуток	6,1	8,1	10	2	32,79	1,9	23,46





а)



б)

Рисунок 2.3 – Структура витрат на ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.



Таблиця 2.3 – Структура витрат ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1 Операційні витрати	1 671,30	2 192,20	2 057,1	520,9	31,17	-135,1	-6,16
2 Собівартість реалізованої продукції	129,9	335,5	168,8	205,6	158,28	-166,7	-49,69
3 Загальні витрати	1 801,20	2 361,00	2 392,6	559,8	31,08	31,6	1,34
4 Матеріальні витрати	90,93	231,495	118,16	140,565	154,59	-113,335	-48,96

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1 Активи	784,7	697,6	603,3	-87,1	-11,10	-94,3	-13,52
2 Оборотні активи	405,8	365,8	325,75	-40	-9,86	-40,05	-10,95
3 Власний капітал	1000	1000	1000	0	0,00	0	0,00
4 Поточні зобов'язання	182,1	114,65	104,3	-67,45	-37,04	-10,35	-9,03

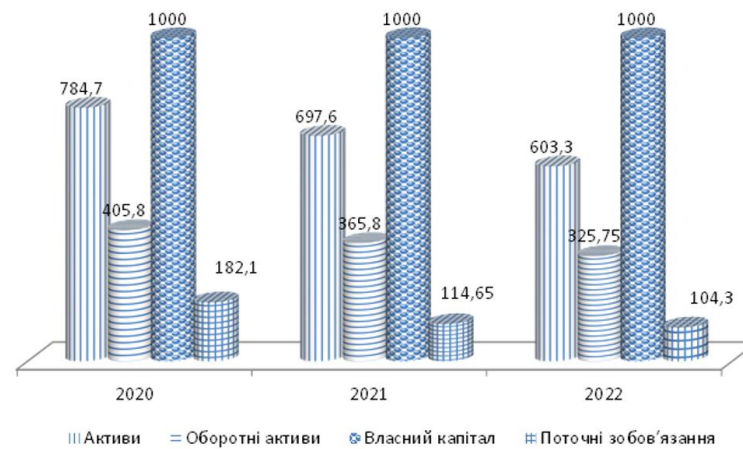
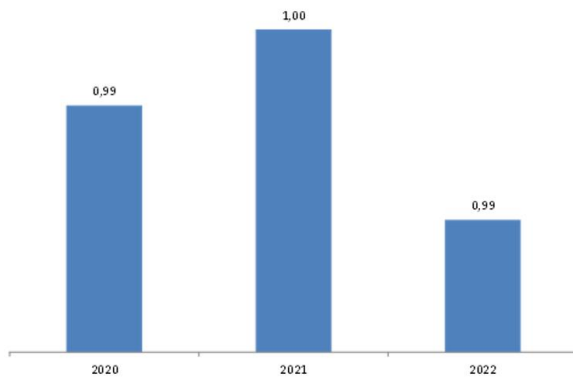
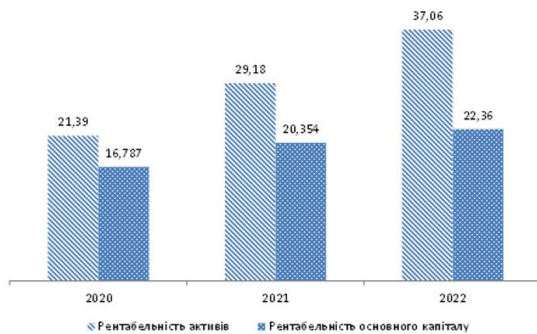


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.



а) витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу



б)

Рисунок 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

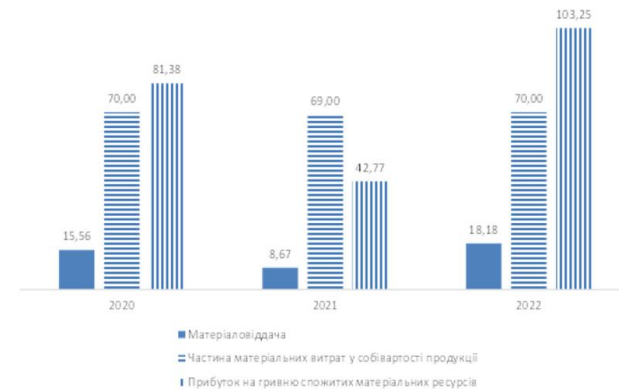
Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,99	1,00	0,99	0,01	0,03	-0,01	-0,075
Рентабельність активів	21,39	29,18	37,06	7,78	36,39	7,89	27,03
Рентабельність основного капіталу	16,787	20,354	22,36	3,567	21,25	2,006	9,86

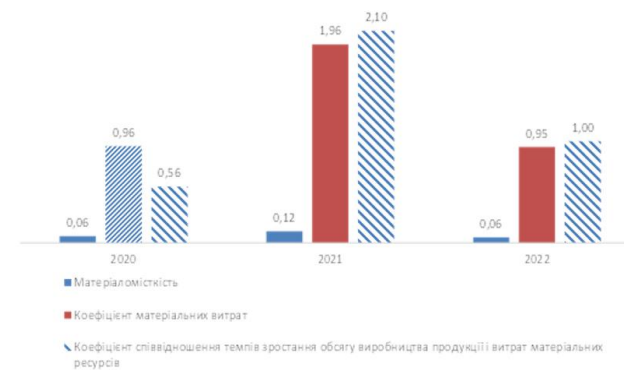


Таблиця 2.6 – Аналіз показників ефективності використання матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення				
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року		
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %	
1	Матеріаловіддача	15,56	8,67	18,18	-6,89	-44,27	9,51	109,65
2	Матеріаломісткість	0,06	0,12	0,06	0,05	79,44	-0,06	-52,30
3	Частина матеріальних витрат у собівартості продукції	70,00	69,00	70,00	-1,00	-1,43	1,00	1,45
4	Коефіцієнт матеріальних витрат	0,96	1,96	0,95	1,00	104,77	-1,01	-51,75
5	Прибуток на гривню спожитих матеріальних ресурсів	81,38	42,77	103,25	-38,62	-47,45	60,48	141,43
6	Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва продукції і витрат матеріальних ресурсів	0,56	2,10	1,00	1,54	276,19	-1,09	-52,14



а)



б)

Рисунок 2.6 – Динаміка зазначених показників ефективності використання матеріально-технічного забезпечення на ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років

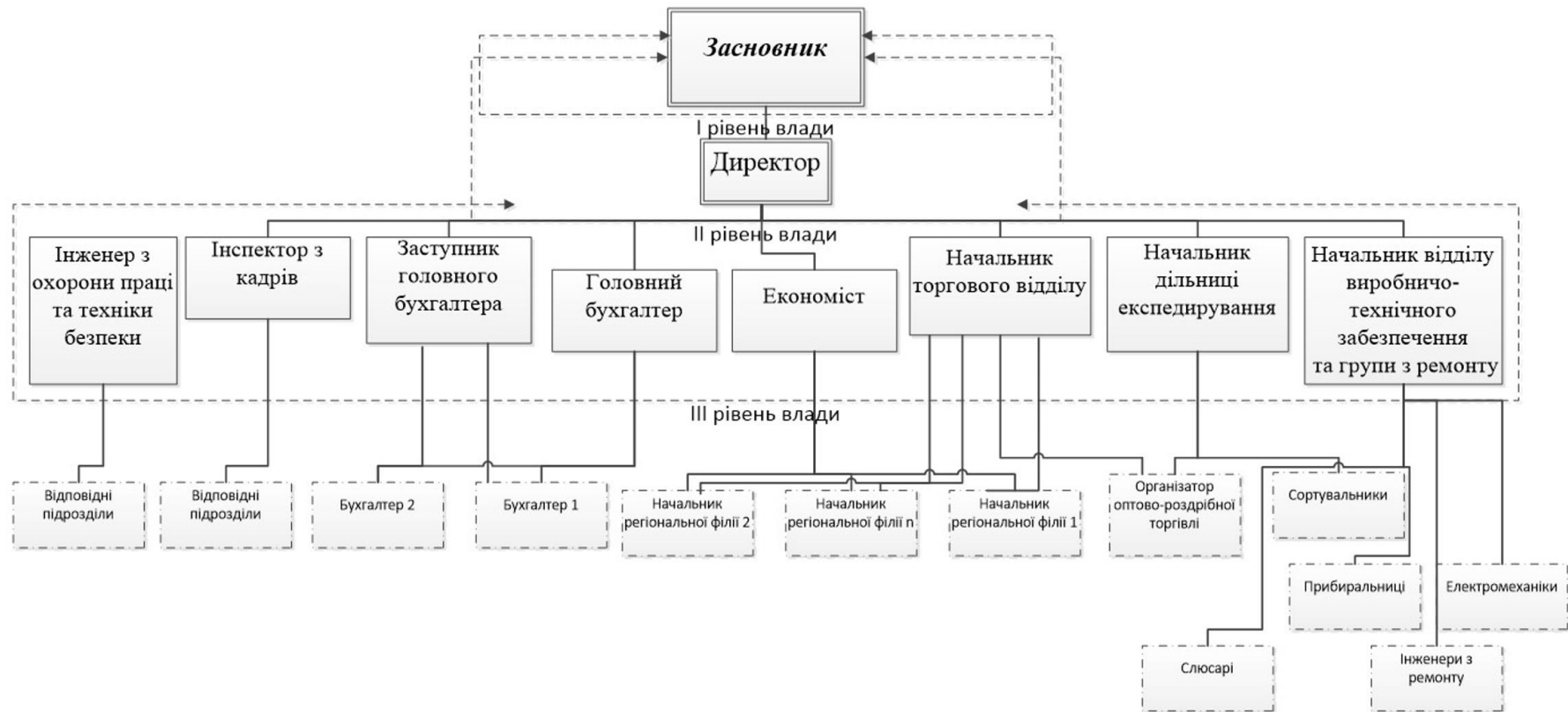


Рисунок 2.7 – Діюча організаційна структура управління ТОВ «Варнична Балувана Галя»



Рисунок 3.1 – Матриця факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання ТОВ «Варенична Балувана Галя»



Рисунок 3.2 – Результати SWOT-аналізу ТОВ «Варенична Балувана Галя»



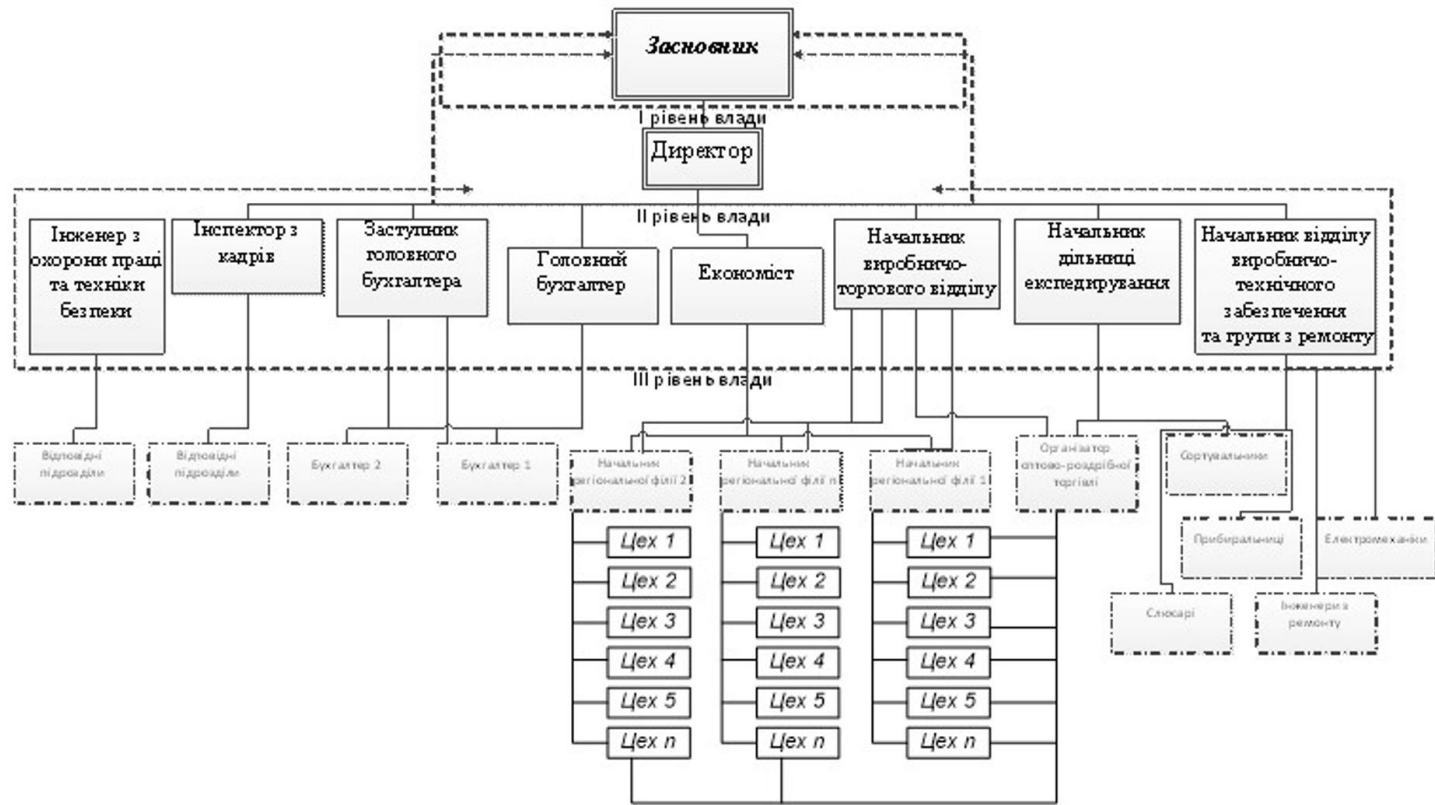


Рисунок 3.3 – Удосконалена організаційна структура ТОВ «Варенична Галя Балувана»



Таблиця 3.4 – Основні напрямки удосконалення ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Варенична Галя Балувана» з прогнозованим ефектом від їх впровадження

Найменування заходу, його зміст	Виконавці	Термін виконання	Витрати, грн	Економічний ефект, грн	Інші результати
Виокремлення служби МТЗ – введення посади начальника відділу	Директор	1 місяць	-	-	Спрощення контролю за МТЗ
Впровадження автоматизованого обладнання	Начальник ВТВ*	6 місяців	1270000	1700000	Підвищення ефективності використання матеріалів, ресурсів
Аналіз ринку постачальників	Начальник відділу МТЗ*	1,5 місяці	34000	125000	Налагодження сталих, надійних зв'язків з постачання сировини, матеріалів
Розробка раціональних схем вантажопотоків	Начальник відділу МТЗ	1 місяць	15000	75000	Підвищення ефективності логістики – зниження вартості доставки сировини, матеріалів
Всього			1319000	1900000	

*МТЗ – матеріально-технічне забезпечення

*ВТВ – виробничо-технічний відділ



Економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій для аналізованого товариства буде проявлятися навіть протягом першого року впровадження. В такому випадку рівень доходності D витрат складатиме :

$$D = E_f / V = 1900000 / 1319000 = 1,44, \quad (3.1)$$

де E_f – величина прогнозованого економічного ефекту, грн; V – загальна величина витрат на впровадження запропонованих рекомендацій, грн. Впровадження запропонованих рекомендацій вважаються економічно доцільними, оскільки D складає $44\% \geq (20\% \dots 33\%)$.
Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [58]:

$$PO = V / E_f = 1319000 / 1900000 = 0,7 \text{ року.} \quad (3.2)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій можна вважати економічно вигідним, якщо оскільки $PO = 0,77 \text{ року} \leq (3 \dots 5) \text{ років}$.



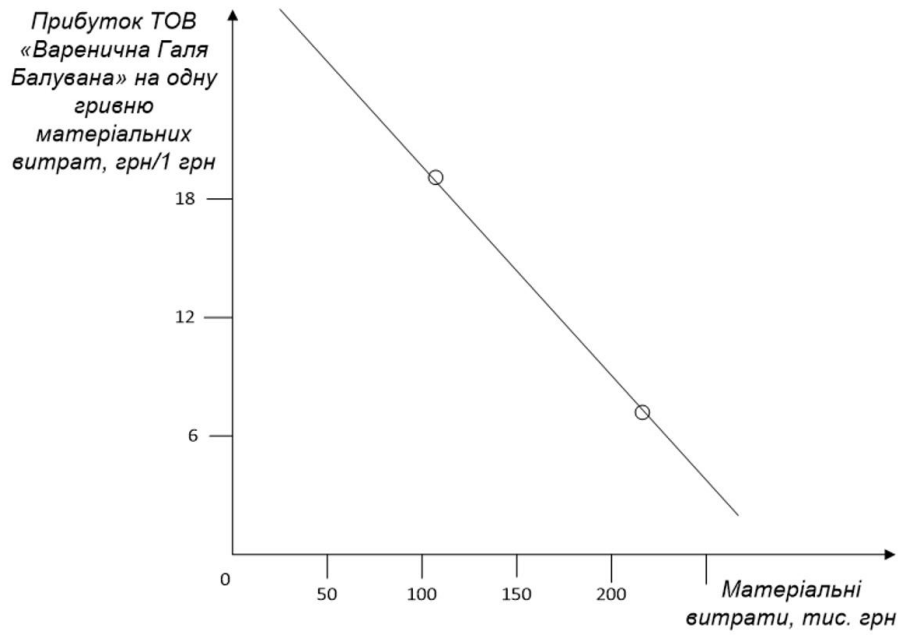


Рисунок 3.5 – Моделювання чутливості прибутку ТОВ «Варенична Галя Балувана» на одну гривню матеріальних витрат залежно від зміни величини матеріальних витрат



ВИСНОВКИ

Встановлено, що матеріально -технічні ресурси відіграють базову роль в організації господарської діяльності підприємства, адже за безпечують вчасне та якісне виконання його виробничої програми. Рациональність матеріально -технічного забезпечення підприємства є однією із важливих умов функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

З'ясовано, що системи менеджменту матеріально-технічного забезпечення на сучасних підприємствах України повинна базуватися на загальній логістичній стратегії з метою досягнення максимального прибутку за мінімальних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства і поступово перетворитися у систему інтегрованої логістичної системи матеріально-технічного забезпечення. В зв'язку із цим вітчизняним підприємствам, незважаючи на численні відхилення в постачальницько -збутовій діяльності, варто дотримуватися відповідної системи управління запасами, з метою уникнення хаотичності і невизначеності в забезпеченні процесу виробництва необхідними матеріальними ресурсами.

Проаналізовано показники ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Варенична Балувана Галя» за період 2020-2022 років, що дало змогу встановити, що товариство протягом аналізованого періоду суттєво покращило результативність своєї діяльності, збільшило обсяги виготовленої та реалізованої продукції, підвищило обсяги отриманого прибутку, знизило собівартість продукції шляхом удосконалення технології виробництва, а відповідно має усі підстави до подальшого розвитку.



Проведено аналіз системи управління діячюю ТОВ «Варенична Балувана Галя», який дав змогу установити, що товариство має лінійно -функціональну структуру управління своєю діяльністю з відповідними перевагами та недоліками. В перспективах планується рекомендувати удосконалення організаційної структури ТОВ «Варенична Балувана Галя» шляхом застосування дивізіонального типу управління



Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників в умовах яких господарює ТОВ «Варенична Галя Балувана» дав змогу провести SWOT-аналіз товариства, розробити ряд заходів для підвищення ефективності його роботи та обрати подальшу стратегію розвитку. Для товариства рекомендовано стратегію формування конкурентних переваг в межах якої передбачено: розширення асортименту з метою заповнення вільних ринкових сегментів; розробки лінійки унікальної продукції; гнучкість цінової політики; постійний моніторинг дій та заходів конкурентів.

Запропоновано заходи щодо удосконалення системи менеджменту товариства шляхом впровадження дивізійної структури управління виробничим відділом. Сформовано переваги такої організаційної структури, що дадуть можливість ТОВ «Варенична Галя Балувана» підвищити ефективність своєї діяльності шляхом розширення асортименту продукції, з максимальною увагою на споживача та врахуванням вимог відповідного сегменту.

Встановлено, що у системі управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Варенична Галя Балувана» чільне місце займає процес закупівлі, оскільки ефективність роботи товариства в основному визначається повнотою, комплексністю, своєчасністю забезпечення його відповідними матеріальними ресурсами в необхідній кількості і відповідного асортименту. Відповідно розроблено ряд практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням товариства та наведено розрахунки щодо економічної доцільності запропонованих заходів.

Проведено факторний детермінований аналіз прибутку товариства на одну гривню матеріальних витрат, що дає можливість не лише виявити вплив факторів на відхилення узагальнюючого показника прибутку товариства на одну гривню матеріальних витрат, а й управляти факторами, що його визначають. Шляхом імітаційного моделювання різноманітних ситуацій можна спрогнозувати оптимальне співвідношення факторних та результуючого показника.



Дякую за увагу!