

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих  
Кафедра управлінських технологій

Жубржицький Олексій Вікторович

УДК 005.93:005.51

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

Планування матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Комерційна логістика»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Жубржицький О.В.

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович  
доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

**Київ-2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Теоретичні основи формування плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства.....	7
1.2 Методи та алгоритми розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства.....	12
1.3 Наукові підходи щодо формування критеріїв та показників ефективності розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЙКЛ ШАФТ».....	29
2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт».....	29
2.2 Організаційно-економічна система функціонування підприємства ТОВ «Майкл Шафт».....	33
2.3 Аналіз та оцінка ефективності формування та реалізації планів матеріально-технічного забезпечення на виробничому підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».....	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАЙКЛ ШАФТ» .....	51
3.1 Шляхи та напрямки удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».....	51
3.2 Алгоритм удосконалення процесів формування та реалізації планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»....	54
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	

щодо удосконалення планування на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».....	59
ВИСНОВКИ .....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що успішний розвиток і функціонування підприємства вимагає створення дієвого механізму своєчасного забезпечення підприємства економічними партіями різних видів сировини, матеріалів та обладнання. Саме від удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення виробництва залежить підвищення ефективності як функціонування підприємства загалом, так і оптимізація роботи окремих елементів підприємства зокрема.

Сьогодні, коли конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках посилюється, підприємство повинно володіти певними конкурентними перевагами, щоб забезпечити собі позитивні фінансові результати. Важливою передумовою цієї переваги є своєчасне забезпечення підприємства сировиною та матеріалами, а також використання передового обладнання та технологій, що забезпечують виготовлення продукції з найнижчими питомими витратами та найкращим рівнем якості порівняно з конкурентами.

Однак, щоб досягти цього, необхідно спланувати матеріально-технічне забезпечення підприємства. Основними формами матеріально-технічного забезпечення підприємства є транзитна та складська.

Об'єктом дослідження є процес планування матеріально-технічного забезпечення на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні положення щодо організації постачання матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».

Мета кваліфікаційної роботи дослідити сутність, цілі, планування, організації й удосконалення закупок матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».

Для досягнення визначеної мети в роботі вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність та значення постачання матеріальних ресурсів на підприємство.

- досліджено процес вибору постачальника матеріальних ресурсів та процес організації закупівельної діяльності на підприємстві.

- визначено методи оцінки ефективності постачання матеріальних ресурсів на підприємство.

- надано організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Майкл Шафт».

- дано оцінку забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами.

- розглянуто шляхи удосконалення організації постачання ресурсів.

Плануванням та стратегічним управлінням матеріально-технічним забезпеченням займалися багато вітчизняних науковців: Алькема В.Г. [2], Булгакова Ю.О.[3], Гончаренко І.В.[5], Дорошенко Т. М.[11], Івахненко О. О.[13], Квач І. І.[16], Кузьміна О. О.[22], Куценко В.А.[25], Пеняк Ю.С.[31], Самойленко А. А.[35].

Методи дослідження: Щоб аналізувати сутність та значення постачання матеріальних ресурсів на підприємство, використовувались такі методи дослідження: метод аналізу потреби в матеріальних ресурсах, метод визначення постачальників матеріальних ресурсів, метод аналізу вартості матеріалів, метод оптимізації складу матеріальних ресурсів. Щоб аналізувати процес вибору постачальника матеріальних ресурсів та процес організації закупівельної діяльності на підприємстві, використовувались такі методи дослідження: метод аналізу потреби в матеріальних ресурсах, метод вивчення ринку постачальників, метод укладення довгострокових угод. Щоб аналізувати методи оцінки ефективності постачання матеріальних ресурсів на підприємство, використовувались такі методи дослідження: метод вартісної оцінки, метод економії витрат, метод зниження запасів, метод надійності постачальника. Щоб аналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Майкл Шафт», використовувались такі методи дослідження: метод аналізу фінансової звітності, метод порівняльного аналізу, методи SWOT-аналізу. Щоб аналізувати методи оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами, використовувались такі методи дослідження: метод аналізу запасів,

метод аналізу витрат. Щоб аналізувати методи удосконалення шляхів організації постачання ресурсів, використовувались такі методи дослідження: метод взаємовідносин з постачальниками, метод оптимізації логістичних процесів.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати досліджень запропонованих заходів щодо впровадження системи управління запасами Just-in-Time та методу оптимізації з використанням ABC аналізу складу, можуть бути використані в діяльності компанії ТОВ «Майкл Шафт». Це дозволить точно визначити мінімально необхідні обсяги запасів сировини, комплектуючих та готової продукції, уникати надмірних, або недостатніх запасів, зменшити затрати на зберігання сировини, забезпечити неперервність виробництва та ефективно використання ресурсів.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Теоретичні основи формування плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства

Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ), як одна з галузей сфери товарного обігу, що виконує функції обігу засобів виробництва, виконує велику роль у підвищенні ефективності виробництва. Воно виступає в якості опосередкованого зв'язку між виробництвом та виробничим споживанням продукції виробничо-технічного призначення та його діяльність з розширенням масштабів виробництва безперервно зростає.

Матеріально-технічне забезпечення – це процес забезпечення підприємства необхідними видами матеріально-технічних ресурсів у встановлений термін і в обсягах, необхідних для нормальної роботи. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний випуск готової продукції, її якість та ефективність роботи підприємства [1, с. 148].

Планування МТЗ на підприємстві є важливим етапом управління виробництвом і діяльністю підприємства загалом. Цей процес включає в себе визначення потреб в матеріалах і технічних засобах, їх закупівлю та зберігання.

Основні етапи планування МТЗ на підприємстві (рис 1.1)

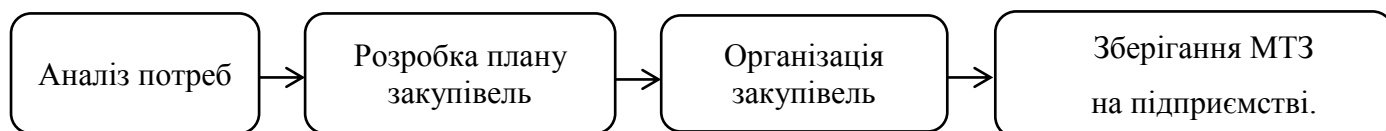


Рис. 1.1 Основні етапи планування МТЗ на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Аналіз потреб. Перш за все, необхідно визначити потреби підприємства

в матеріалах і технічних засобах на певний період часу. Для цього використовуються різні методи аналізу, такі як аналіз продажів, аналіз виробничої програми тощо. Визначення обсягів закупівель. На основі аналізу потреб підприємства в матеріалах і технічних засобах необхідно визначити обсяги закупівель. При цьому слід враховувати різноманітні фактори, такі як терміни поставок, фінансові можливості підприємства, вартість матеріалів та інші. Розробка плану закупівель. Після визначення обсягів закупівель необхідно розробити план закупівель, який включає в себе інформацію про терміни та обсяги закупівель, вартість, постачальників тощо. Організація закупівель. Після розробки плану закупівель необхідно організувати процес закупівель, який включає в себе пошук постачальників, укладення договорів, контроль якості поставок тощо. Зберігання МТЗ. Останнім етапом планування МТЗ є зберігання матеріалів і технічних засобів на підприємстві.

Необхідною умовою успішної реалізації поточних планів є забезпечення виробництва необхідними ресурсами, в тому числі матеріально-технічними та енергетичними. План МТЗ – це ресурсний розподіл плану підприємства. Вирішення завдань безперебійного забезпечення виробництва предметами праці здійснюється відділом МТЗ за узгодженням з відділом головного механіка, енергетика, технолога та планового відділу. МТЗ виробництва планується в річному, кварталному та місячному розрізах. Річний план МТЗ повинен забезпечувати баланс (рівновагу) річної потреби в матеріальних ресурсах з можливістю підприємства забезпечити їхнє придбання. Квартальні та місячні плани передбачають оперативне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами відповідно до термінів їх постачання та випуску готової продукції. Функції планування МТЗ полягають у координації попиту і пропозиції на конкретний товар при мінімізації витрат як в стратегічному, так і в тактичному відношенні, та підтриманні на певному рівні відносин підприємства з конкретними постачальниками і споживачами. Конкретну форму забезпечення МТЗ підприємство вибирає виходячи з особливостей ресурсу, тривалості його отримання, кількості пропозицій, якості, ціни та інших

факторів. Основним завданням плану є визначення оптимальної потреби в ресурсах для безперебійної діяльності підприємства.

У зміст планування МТЗ входить: визначення потреби в матеріалах, устаткуванні, паливі, енергії всіх видів, спецодязі, спец харчуванні, інструменті, запасних частинах, розрахунок запасів усіх видів товарно-матеріальних цінностей на плановий період, оперативний облік, контроль та аналіз виконання планів МТЗ, поточне регулювання забезпечення матеріальними ресурсами виробничих підрозділів підприємства.

При формуванні плану МТЗ розраховуються такі показники: потреби в матеріальних ресурсах, в тому числі за їх видами, очікувані залишки матеріальних ресурсів на початок і кінець планового періоду, виробничі запаси, зниження норм витрачання окремих видів матеріальних ресурсів, загальні матеріальні витрати, їх частка у собівартості продукції, показники ефективності використання матеріальних ресурсів. У процесі планування підприємство встановлює своїм структурним підрозділам ліміти на матеріальні ресурси і здійснює їх перерозподіл у зв'язку зі змінами виробничої програми, тобто регулює процес матеріального забезпечення виробництва з допомогою запасів. Механізми контролю при плануванні МТЗ, розкривається через ряд послідовних стадій: підготовча, основна, підсумкова. При здійсненні підготовчої стадії проводиться вибір ресурсів, згідно з якими буде формуватися план потреб МТЗ підприємства, визначається спосіб здійснення контролю, підбираються (призначаються) особи, які здійснюватимуть контроль, складається план його проведення. На основній стадії ведеться збір і обробка інформації про ресурси, які необхідні в даний момент підприємству. Зібрана інформація аналізується, порівнюється з реальним станом справ на підприємстві, оскільки інформація, отримана від його керівництва, і інформація, отримана з інших джерел, часто неспівпадають. До підсумкової стадії належать такі дії: ухвалення рішення за підсумками контролю на підприємстві щодо плану МТЗ, доведення його до призначеної відповідальної особи, правоохоронних органів, інших осіб, зацікавлених у результатах

контролю, контроль за виконанням рішень, прийнятих за підсумками контролю.

Організація контролю розкриває впорядковані взаємозв'язки методів контролю, у рамках яких здійснюються конкретні заходи в процесі формування плану МТЗ для підприємства [2, с.15].

Основні цілі матеріально-технічного забезпечення підприємства полягають у наступних положеннях [3, с. 148]: безперебійному забезпеченню підприємства необхідними засобами виробництва на рівні сучасних досягнень науково-технічного прогресу; оптимізації господарських зв'язків між підприємством та постачальниками; маневруванні матеріальними ресурсами та створення економічно обґрунтованих запасів матеріальних ресурсів; застосуванні прогресивних шляхів та засобів транспортування вантажів з метою прискорення та здешевлення процесу обміну; економічному використанню засобів виробництва; зменшенню витрат з матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Особливо уваги заслуговують функції матеріально-технічного забезпечення, основними з яких є: маркетингові дослідження ринків постачальників за конкретними видами ресурсів; планування потреби фірми в матеріальних ресурсах; підготовка заявок та специфікацій на необхідні ресурси та подання їх у вищі планові органи управління [4, с. 57]; здійснення оперативної діяльності із реалізації планів забезпечення ресурсами; прийняття, розміщення, зберігання; підготовка ресурсів до виробництва, видача їх цехам та службам підприємства, організація забезпечення ресурсами робочих місць; визначення обґрунтованих норм запасу матеріально-технічних ресурсів та доведення цих норм до працівників складів, регулювання рівнів запасів та контроль за їх станом; розроблення організаційно-технічних заходів з економії матеріальних ресурсів, зниження норм і нормативів витрат ресурсів [5, с. 18]; оперативний облік надходження ресурсів, контроль за їх витратами цехами та службами; аналіз ефективності використання ресурсів та стимулювання поліпшення їх використання.

Матеріально-технічне забезпечення є вкрай важливим процесом в господарській діяльності кожного підприємства, а тому визначення основних завдань даного процесу та їх оперативне вирішення забезпечить формування конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Важливим видом діяльності підприємства є його матеріально-технічне забезпечення, адже від своєчасності надходження ресурсів в господарство залежить весь виробничий цикл, тому даний вид діяльності набуває все більшого значення та пріоритетності у вирішенні завдань. Задля розбудови системи матеріально-технічного забезпечення підприємству необхідне чітке визначення цілей, окреслення завдань, визначення функцій і принципів даного процесу. Вивчення змістовних елементів економічного значення матеріально-технічного постачання дозволить скоротити витрати підприємства, забезпечити безперебійне надходження ресурсів на підприємство, створити економічно обґрунтовані норми запасів на підприємстві, і як наслідок вибудувати ефективну стратегію діяльності підприємства. При вивченні економічного змісту матеріально-технічного забезпечення підприємства, врахування питання ресурсозбереження та економічної складової сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже економічне значення матеріально-технічного забезпечення підприємства заключається в тому, щоб забезпечити: безперебійне забезпечення підприємства необхідними засобами виробництва, оптимізацію господарських зв'язків між підприємством та постачальником, створення економічно обґрунтованих матеріальних запасів та маневрування матеріальними ресурсами, застосування прогресивних шляхів та засобів транспортування вантажів з метою прискорення та здешевлення процесу обміну, раціональне і економічне використання засобів виробництва у виробництві, зменшення витрат щодо матеріально-технічного забезпечення підприємства. Усі зазначені аспекти впливу МТЗ на діяльність підприємства можуть стати позитивними лише за умов розв'язання багатьох проблем, характерних для більшості сучасних підприємств. Серед таких завдань можна

виокремити основні й найбільш характерні:

а) забезпечення стабільної бази постачальників, здатних коригувати свою постачальницьку діяльність відповідно до виробничих потреб підприємства споживача. Сучасна ситуація вказує на той факт, що майже неможливо відшукати одного такого постачальника, який забезпечив би максимально вигідні умови згідно з параметрами (цінові показники; асортимент; умови оплати; здатність швидко змінювати ціну та (або) асортимент; фактор транспортування та витрат, що пов'язані з останнім) [10].

б) організація внутрішніх процесів, що забезпечують виробничий процес та залежать від постачання (МТЗ). Це організація складського господарства, обліку залишків товарно-матеріальних цінностей на складах, розрахунки нормативних запасів, їх підтримання на визначеному рівні.

## **1.2. Методи та алгоритми розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства**

Матеріально-технічне забезпечення – це процес забезпечення підприємства необхідними видами матеріально-технічних ресурсів у встановлений термін і в обсягах, необхідних для нормальної роботи. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний випуск готової продукції, її якість та ефективність роботи підприємства [8].

Процесний підхід дає можливість розглянути управління матеріально-технічним забезпеченням як неперервну стрічку взаємозв'язаних управлінських функцій (організацію, планування, регулювання, мотивацію і стимулювання, облік, контроль), адаптованих до потреб підприємств у забезпеченні бізнес-процесів матеріально-технічними ресурсами [6, с. 165]. Завдання плану матеріально-технічного забезпечення – визначення оптимальної потреби підприємства в матеріальних ресурсах для здійснення виробничо-господарської

та комерційної діяльності; своєчасне, безперервне та комплектне забезпечення виробництва усіма необхідними матеріальними ресурсами. Робота з планування потреби підприємства в матеріальних ресурсах є частиною планової діяльності і здійснюється з метою забезпечення виробництва всіма видами матеріально-технічних ресурсів і скорочення невиробничих витрат [9, с. 37].

У сучасних умовах в процесі планування МТЗ на підприємстві, можуть бути використані наступні методи зображені на (рис.1.2).

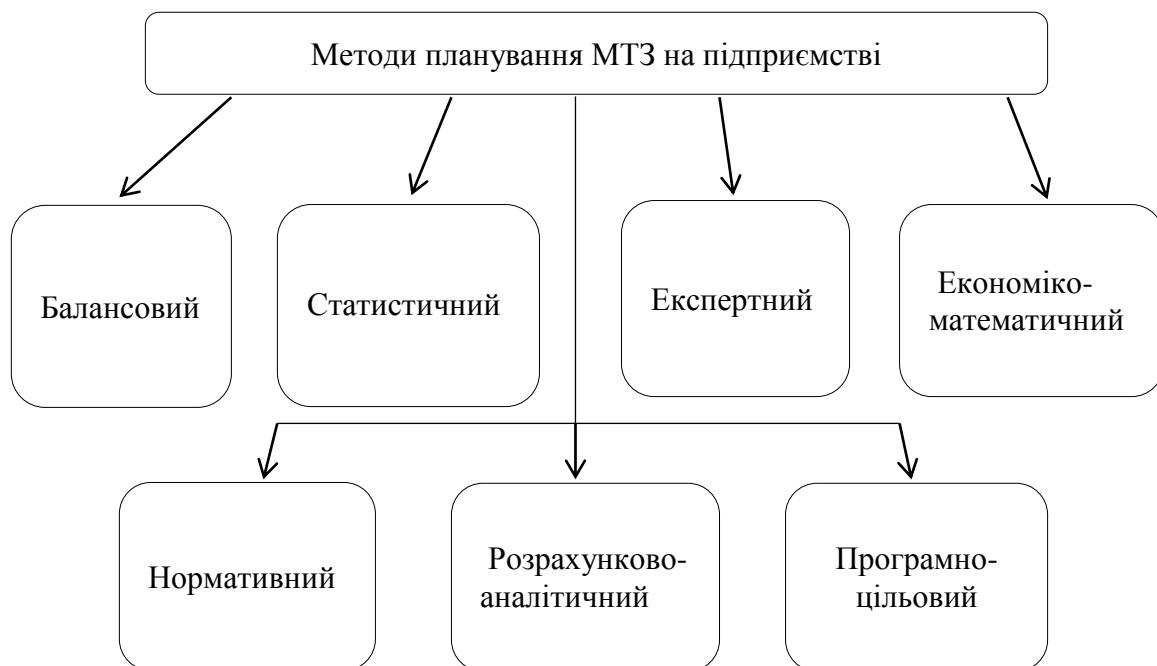


Рис. 1.2 Методи планування МТЗ на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Балансовий метод призначений для відображення співвідношень, пропорцій двох груп взаємозалежних і урівноважених показників, підсумки яких повинні бути тотожними. Даний спосіб полягає в порівнянні, співставленні двох комплексів показників, що прагнуть до певної рівноваги [13, с. 175]. Сферою застосування балансового методу є планування, прогнозування, статистика, економічний аналіз. За допомогою балансового методу здійснюється взаємне зіставлення наявних матеріальних, трудових, фінансових ресурсів з потребами в них.

Балансовий метод дозволяє математично-структурно представити

фінансово-економічний механізм і його дію в рамках будь-якої організації від малого підприємства до держави в цілому. Використання балансового методу представляється доцільним на всіх рівнях планування матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) – стратегічному, тактичному і оперативному [15, с. 162]. На стратегічному рівні розробляється довгостроковий прогноз попиту, змін зовнішнього середовища, динаміки цін, рівня та меж завантаження виробничих потужностей. На тактичному рівні (часові рамки – від кількох місяців до року) відбувається взаємне пов'язування приватних планів служб закупівлі, виробництва, перевезень, утримання техніки та обладнання. Тактичні плани підлягають періодичному перегляду протягом року.

На оперативному рівні планування сприяє розподілу замовлень між виробничими підрозділами з метою найбільш ефективного задоволення поточних потреб. Оперативне планування МТЗ – засіб регулювання і контролю задіяних у виробництві сировини і готових виробів [29, с. 238]. Елементами плану МТЗ є: прогнозування попиту; планування виробництва; планування фізичного розподілу продукції; планування постачання; система оцінок результатів функціонування системи МТЗ. На основі вивчення потреби в продукції виробничо-технічного призначення та умов її раціонального використання формується структура матеріально-технічного забезпечення, яка безпосередньо впливає на необхідність впровадження у виробництво прогресивних матеріалів та ефективних технологічних рішень [17].

Під балансовою моделлю в загальному вигляді розуміється система рівнянь, кожне з яких виражає вимогу балансу між окремими ресурсами і сукупної потреби в цих ресурсах. Стосовно до плану матеріально-технічного забезпечення розрізняють такі типи потреб у ресурсах: потреба у ресурсах для забезпечення виконання плану виробництва; ремонтно-експлуатаційних потреб, капітального будівництва; заходів щодо удосконалення обладнання; інших потреб; потреба у завезенні ресурсів – показує, скільки підприємство має отримати матеріалів із зовнішніх джерел.

Баланс матеріального забезпечення складається з урахуванням

розрахунків потреб у ресурсах. На основі встановленої потреби в матеріальних ресурсах розробляється баланс матеріального забезпечення підприємства. У ньому зіставляється потреба в матеріальних ресурсах з джерелами і розмірами її покриття і визначається кількість сировини і матеріалів, що підлягають завезенню. Основне балансове рівняння в загальному вигляді можна представити таким чином [18, с. 173]:

$$З_n + ДН = НВ + З_k \quad (1.1),$$

де  $З_n$  – залишки ресурсів на початок періоду;

$ДН$  – джерела надходження ресурсів за період, що аналізується;

$НВ$  – напрями використання ресурсів за період, що аналізується;

$З_k$  – залишки ресурсів на кінець періоду.

Залишки ресурсів на початок періоду визначаються, виходячи з фактичної наявності. Слід зазначити, що в даний час у науковій літературі існує кілька підходів до визначення величини залишків ресурсів на кінець розглянутого періоду, найбільш поширеним з яких є нормативний підхід [20, с. 123].

Конкретизуємо цю модель стосовно до балансу матеріально-технічного забезпечення. Перш за все, розробляється розподільна частина балансу. При цьому визначаються потреби в ресурсах по всіх напрямках їх використання. У разі балансу МТЗ застосовується метод прямого рахунку з використанням норм і нормативів показників обсягів використання всіх видів ресурсів у виробничому процесі [26, с. 276]. Розробка ресурсної частини балансу передбачає визначення величин можливого надходження ресурсів за окремими джерелами їх надходження.

Розробка ресурсної частини балансу передбачає визначення величин можливого надходження ресурсів за окремими джерелами їх надходження.

Очікувані залишки матеріальних ресурсів на початок планового періоду можна визначити таким чином [21, с. 192]:

$$З_{оч} = З_{ф} + Н_{оч} - В_{оч} \quad (1.2),$$

де  $З_{оч}$  – очікуваний залишок даного виду сировини або матеріалів на

початок планового періоду;

$Z_{\phi}$  – фактичні залишки (запаси) сировини і матеріалів на момент розробки плану матеріально-технічного забезпечення;

$N_{оч}$  – очікуване надходження ресурсів за період часу від дати розробки плану матеріально-технічного забезпечення до дати початку планового періоду;

$B_{оч}$  – очікувані витрати за період часу від дати розробки плану матеріально-технічного забезпечення до дати початку планового періоду.

Основним напрямком виникнення резервів матеріальних ресурсів є їх вивільнення за рахунок економії. Тут доцільно зазначити: роботу по впровадженню прогресивних технологічних процесів; організаційно-технічні заходи, що спрямовані на економію матеріальних ресурсів; економію наднормативних запасів [22, с. 126].

Баланс матеріально-технічного забезпечення для кожного виду ресурсу може бути представлений формулою [23, с. 156]:

$$P_{\text{вир}} + P_{\text{к}} + P_{\text{уо}} + P_{\text{рем}} + P_{\text{ін}} + Z_{\text{пер}} = Z_{\text{оч}} + M + П, \quad (1.3),$$

де  $P_{\text{вир}}$  – потреби в даному виді ресурсів на виконання виробничої програми;

$P_{\text{к}}$  – потреби в даному виді ресурсу для забезпечення капітального будівництва;

$P_{\text{уо}}$  – потреби в даному виді ресурсу на заходи щодо удосконалення обладнання;

$P_{\text{рем}}$  – потреби в даному виді ресурсу на ремонтноексплуатаційні заходи.

$P_{\text{ін}}$  – інші потреби в ресурсі;

$Z_{\text{пер}}$  – величина перехідних запасів;

$Z_{\text{оч}}$  – очікуваний залишок даного виду сировини або матеріалів на початок планового періоду;

$M$  – мобілізація внутрішніх резервів (можливе надходження ресурсів за рахунок їх економії);

$П$  – завезення матеріалів від постачальників

Кожну складову цього балансу можна визначити як алгебраїчну суму

інших. При подальшому аналізі необхідно враховувати економічний зміст показників. Потребу в матеріальних ресурсах на виконання виробничої програми можна розрахувати різними методами. В даному випадку пропонується використовувати статистичний метод [23, с. 155]. Застосовується цей метод переважно при значній номенклатурі матеріальних ресурсів і відносно невеликих витратах.

Статистичні методи визначення потреби в матеріальних ресурсах ґрунтуються на використанні даних про фактичну витрату матеріальних ресурсів за минулі періоди з урахуванням зміни структури і обсягів виробництва, а також норм витрат ресурсів, обумовлених використанням нової техніки і вдосконаленням організації виробництва. Потреба в матеріальних ресурсах на виконання виробничої програми в поточному періоді ( $R_{\text{вир}}$ ) визначається при цьому за формулою [23, с. 156]:

$$R_{\text{вир}} - R_{\text{вир}_{\text{мин}}} \cdot K_{\text{вп}} \cdot K_{\text{мр}} \quad (1.4),$$

де  $R_{\text{вир}_{\text{мин}}}$  – фактичні витрати матеріальних ресурсів на виконання виробничої програми в минулому періоді;

$K_{\text{вп}}$  – коефіцієнт динамічних змін виробничої програми;

$K_{\text{мр}}$  – коефіцієнт динамічних змін витрат матеріальних ресурсів.

Принципова схема матеріальних балансів являє собою двосторонню таблицю, у лівій частині якої відображаються ті або інші джерела надходження ресурсів, а в правій частині показуються можливі шляхи їх розподілу.

Основною умовою правильності складання будь-якого балансу є рівність двох його частин – ресурсної та розподільної. Після завершення попередніх розрахунків за окремими статтями балансу необхідно здійснити їх взаємну ув'язку. Відхилення величини перехідних запасів від нормативного значення є індикатором наявності диспропорцій між ресурсною та розподільною частинами балансу МТЗ. В цьому випадку слід розробити заходи щодо усунення цього дисбалансу. При плануванні матеріально-технічного забезпечення балансовий метод може також використовуватися як допоміжний засіб, для перевірки вихідних даних, на основі яких проводиться планування, а

також для перевірки правильності власне аналітичних розрахунків. В даному контексті доцільно говорити про метод балансового узагальнення, сутність якого полягає в подвійному відображенні інформації про аналізований об'єкт [7].

Зокрема, доцільним є використання балансового методу також при перевірці правильності визначення впливу різних чинників на зростання результативного показника. У детермінованому аналізі алгебраїчна сума величини впливу окремих факторів повинна відповідати величині загальної зміни результативного показника. Якщо така тотожність відсутня, то це свідчить про неповне врахування чинників або помилки в розрахунках.

Експертний метод планування МТЗ ґрунтується на прогнозах фахівців-експертів по суті будь-якої проблеми планування. Сутність методів експертних оцінок полягає в тому, що в основу прогнозу закладається думка фахівця (індивідуальні експертні оцінки) або колективу фахівців (колективні експертні оцінки), засноване на професійному, науковому та практичному досвіді. У характеристиці експерта важливу роль відіграють рівень і якість його освіти, життєвий і професійний досвід. Експертні методи планування матеріально-технічного забезпечення застосовують в основному при наступних умовах: об'єкт, економічне явище не піддається математичному опису, формалізації, відсутня достатньо представницька статистична вибірка, яка дозволяє зробити висновки, відсутні необхідні кошти для проведення формалізованих досліджень, відсутні обчислювальна техніка, програмне забезпечення, кваліфіковані кадри, виникли екстремальні ситуації, коли вимагається прийняття швидких рішень [2].

Економіко-математичний метод планування МТЗ ґрунтується на методах економіко-математичного моделювання. В даний час економічна модель являє собою умовний образ об'єкта дослідження соціальних і економічних процесів. Вона передбачає виділення істотних характеристик об'єкта і детальну формалізацію його елементів, тобто економічна модель є певною подобою досліджуваного об'єкта.

Економіко-математичне моделювання часто застосовують при плануванні МТЗ в сільському господарстві. Найчастіше застосовуються моделі, що вирішуються за допомогою симплекс-методу, стохастичні (імовірнісні) і статистичні моделі. Використання економіко-математичних методів при плануванні МТЗ, дозволяє розрахувати не тільки окремі техніко-економічні показники (розмір і структура стада, посівних площ, обсяги виробництва та реалізації продукції, собівартість і т.д.), але систему планових показників у різних варіантах. Незважаючи на переваги цього методу щодо інших, він має істотний недолік: моделі розглядають взаємозв'язки між елементами систем лінійно, що не відповідає дійсності. Тому методи економіко-математичного моделювання застосовуються тільки в системі з іншими методами.

В системі нормативного планування МТЗ, особливо слід виділити нормативно-ресурсний метод. В даний час під виробничим потенціалом підприємства розуміють розмір, оптимальне співвідношення всіх ресурсів сільськогосподарського підприємства. Нормативний метод планування МТЗ - спосіб розрахунку техніко-економічних показників на основі встановлених норм і нормативів, має широке поширення на практиці. Цей метод використовується при плануванні в сукупності з іншими, найчастіше в поєднанні з балансовим, або з економіко-математичним [3]. Найважливішим інструментом планового регулювання повинна служити науково-обґрунтована система норм і нормативів, застосовувана у всій відтворювальній сфері, включаючи виробництво, розподіл і споживання.

Розрахунково-аналітичний метод МТЗ, використовується при плануванні показників плану, вивченні їх динаміки і кількісного розміру факторів, що на них впливають. Так, наприклад, плануються за факторами такі узагальнюючі показники плану, як продуктивність праці, собівартість продукції, прибуток, рентабельність, необхідність і матеріально-технічному забезпеченні. Програмно-цільовий метод МТЗ. використовується при розробці програм, а також лежить в основі розробки стратегічного плану підприємства. Головна риса програми - націленість на досягнення кінцевих результатів. Стрижень

програми - генеральна мета, деталізована в ряді стратегічних цілей і завдань. На підприємствах розробляються програми: реалізації збутової та товарної політики, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, завоювання нових ринків збуту, реконструкції підприємства, програми для планування МТЗ [30].

Алгоритми розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства (рис. 1.3).

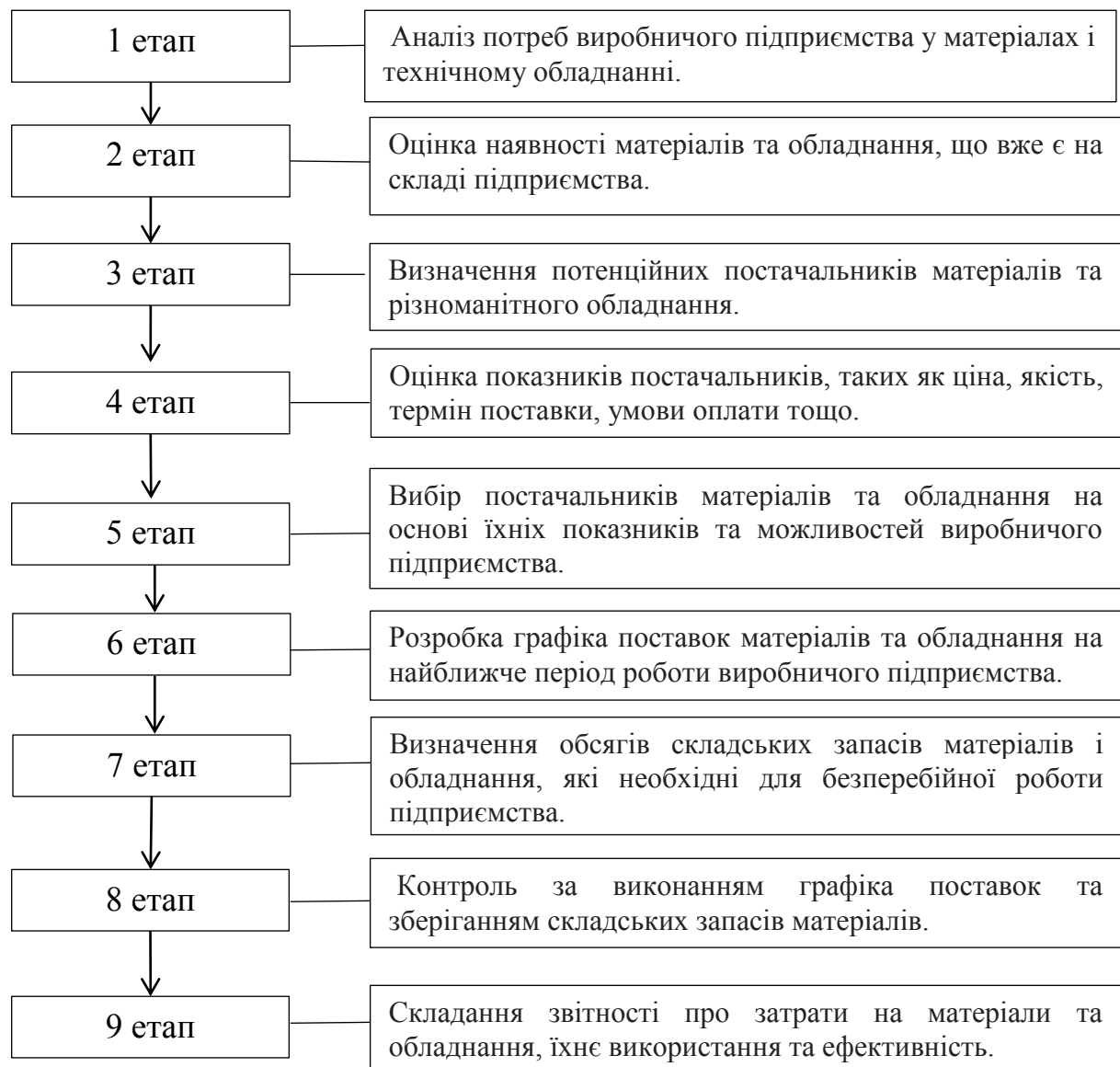


Рис. 1.3 Алгоритми розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Алгоритм розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства має на меті забезпечити підприємство необхідними матеріалами та обладнанням для ефективної роботи. Виконання кожного з етапів цього алгоритму допомагає підприємству визначити свої потреби, оцінити наявні ресурси, знайти постачальників та забезпечити безперебійну роботу на основі розробленого графіка поставок.

На 1 етапі проводиться детальний аналіз виробничої діяльності підприємства з метою визначення потреб у матеріалах і технічному обладнанні. Результатом цього етапу є список матеріалів та обладнання, які потрібні для виробництва продукції. На 2 етапі проводиться оцінка того, які матеріали і технічне обладнання вже є на складі підприємства. Результатом цього етапу є список наявного матеріально-технічного забезпечення. На 3 етапі проводиться вибір потенційних постачальників матеріалів та обладнання. Результатом цього етапу є список постачальників, які можуть задовольнити потреби підприємства. На 4 етапі проводиться оцінка показників постачальників, щоб вибрати найкращого постачальника матеріалів та технічного обладнання. Показники оцінюються на основі таких факторів, як ціна, якість, термін поставки, умови оплати. На 5 етапі визначається список постачальників, які можуть забезпечити виробництво необхідними матеріалами та обладнанням. При виборі постачальників враховуються такі фактори, як якість матеріалів та обладнання, ціна, терміни поставки, репутація постачальника та його можливості. На 6 етапі визначається графік поставок матеріалів та обладнання на найближчий період роботи виробничого підприємства. Графік складається з урахуванням термінів поставок, складських запасів та планованої продукції. На 7 етапі визначаються обсяги складських запасів матеріалів та обладнання, які необхідні для безперебійної роботи підприємства. Для цього враховуються такі фактори, як терміни поставок, інтенсивність виробництва та можливості складу. На 8 етапі проводиться збір даних про графік поставок матеріалів від постачальників. Перевірка відповідності графіка фактичним поставкам матеріалів. Контроль за зберіганням складських запасів матеріалів з урахуванням їхнього терміну

придатності та кількості. На 9 етапі проводиться збір даних про використання матеріалів та обладнання виробничого підприємства. Розрахунок затрат на матеріали та обладнання. Визначення ефективності використання матеріалів та обладнання. Формування звіту про затрати на матеріали та обладнання, їхнє використання та ефективність.

Отже, виконання алгоритму розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства допомагає забезпечити його ефективну роботу, знижувати ризики затримок та витрат, а також підвищувати ефективність процесів.

### **1.3. Наукові підходи щодо формування критеріїв та показників ефективності розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства**

Формування критеріїв та показників ефективності розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства може здійснюватися за допомогою різних наукових підходів. (Додаток Д).

Системний підхід. За цим підходом ефективність розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства розглядається як складова системи виробництва. Для формування критеріїв та показників ефективності розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства за системним підходом, можна використати наступні кроки: Визначення мети та завдань розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства. Економіко-математичний підхід. За цим підходом ефективність розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства вимірюється у грошових показниках. Критерії ефективності повинні відображати економічну прибутковість та рентабельність реалізованої продукції. Економіко-математичний підхід до формування критеріїв та показників ефективності розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства базується на використанні

математичних методів та моделей для аналізу і прогнозування ефективності виробничих процесів. Основні критерії та показники ефективності, які можуть бути використані при розробці плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства, включають: Вартість матеріально-технічного забезпечення виробництва. Рівень запасів матеріалів та комплектуючих виробів на складах. Рівень використання обладнання та інших засобів виробництва. Рівень якості виготовлених виробів. Рівень сервісу та доставки матеріально-технічного забезпечення. Рівень безпеки виробництва та охорони праці. Підхід заснований на моделюванні та імітації процесів забезпечення матеріально-технічних ресурсів підприємства. Для вирішення цієї задачі використовуються різні методи та інструменти, такі як математичне програмування, імітаційне моделювання, системи динамічного моделювання, інженерні розрахунки та інші. Основні критерії та показники ефективності такої методики: ефективність використання матеріальних ресурсів: Показник відображає, наскільки ефективно план матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства використовує доступні ресурси. Ступінь досягнення поставлених цілей: Цей показник відображає, наскільки успішно план матеріально-технічного забезпечення допомагає виробничому підприємству досягнути своїх цілей. Відповідність плану вимогам споживачів: Цей показник відображає, наскільки план матеріально-технічного забезпечення відповідає вимогам споживачів продукції. Відповідність плану бюджету: Цей показник відображає, наскільки план матеріально-технічного забезпечення відповідає встановленому бюджету. Час виконання: Цей показник відображає, наскільки ефективно план матеріально-технічного забезпечення допомагає виробничому підприємству виконувати завдання в строк. Якість продукції: Цей показник відображає, наскільки план матеріально-технічного забезпечення допомагає виробничому підприємству підтримувати високу якість виробленої продукції. Зменшення витрат є важливим показником ефективності методики балансування показників розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства. Цей показник відображає, наскільки план допомагає

підприємству знизити витрати на матеріально-технічне забезпечення виробництва. Це може бути досягнуто через зменшення вартості матеріалів, забезпечення оптимального складу запасів, уникнення зайвих витрат тощо.

Методика системного аналізу та управління проектами. Цей підхід полягає в аналізі процесів та проектів забезпечення матеріально-технічних ресурсів підприємства в цілому. Він включає в себе визначення основних етапів робіт, проведення оцінки ризиків та планування заходів для їх управління. Критерії та показники ефективності методики системного аналізу та управління проектами:

Терміни виконання проекту: час, необхідний для розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства, включаючи планування, виконання та контроль. Бюджет: фінансові витрати на розробку та виконання плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства, включаючи витрати на проектування, закупівлю, доставку та зберігання матеріальних ресурсів. Якість плану: оцінка якості плану забезпечення матеріальними ресурсами, що включає точність попередніх прогнозів, адекватність запасів, та здатність виконати потреби виробництва. Продуктивність: показник виробничої продуктивності, що визначає ефективність використання матеріальних ресурсів виробничого процесу, включаючи використання запасів та інші параметри виробництва. Інновації: оцінка рівня інновацій, внесених до плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства, що включає нові технології, матеріали та інші інноваційні рішення. Ризики: оцінка ризиків, пов'язаних з розробкою та виконанням плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства, включаючи ризики пов'язані з матеріальними ресурсами, витратами та технічними аспектами. Клієнтське задоволення: оцінка того, наскільки план матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства відповідає потребам та очікуванням клієнтів. Зменшення відходів та покращення екології: оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів та зменшення відходів, а також покращення екології та збереження ресурсів. Комунікація та співпраця: оцінка ефективності комунікації та

співпраці між різними департаментами та спеціалістами, які беруть участь у розробці та виконанні плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства. Підвищення ефективності виробництва: оцінка впливу плану матеріально-технічного забезпечення на ефективність виробництва, включаючи покращення якості продукції, зниження витрат та підвищення прибутковості виробничого підприємства. Інноваційний підхід до формування критеріїв та показників ефективності розробки плану матеріально-технічного забезпечення. Цей підхід передбачає використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та аналіз даних як засобів для покращення ефективності процесів забезпечення матеріально-технічних ресурсів підприємства. Критерії та показники ефективності інноваційного підходу: Ефективність використання ресурсів: цей показник оцінює, наскільки добре інноваційний підхід дозволяє використовувати ресурси (грошові кошти, робочу силу, матеріали тощо) ефективніше, ніж традиційні методи. Чим менше ресурсів потрібно для досягнення мети, тим більш ефективним є підхід. Якість продукції: якість продукції, яку виробляє підприємство, є одним з основних показників ефективності його роботи. Інноваційний підхід до розробки плану матеріально-технічного забезпечення може покращити якість продукції через використання новітніх технологій, матеріалів і методів виробництва. Рівень задоволеності клієнтів: якщо підприємство виробляє продукцію для споживачів, то задоволеність клієнтів є ключовим показником ефективності. Інноваційний підхід може допомогти зробити продукцію більш привабливою для клієнтів, підвищити їхнє задоволення від купівлі та використання продукції. Терміни розробки та впровадження: інноваційний підхід може допомогти скоротити час, необхідний для розробки та впровадження нових методів виробництва та матеріалів. Це може забезпечити підприємству перевагу на ринку, швидше реагувати на зміни попиту та збільшувати свою конкурентну перевагу. Ефективність витрат: інноваційний підхід може допомогти зменшити витрати на виробництво продукції. Наприклад, використання новітніх технологій може дозволити зменшити кількість відходів та покращити ефективність

використання матеріалів, що позитивно відобразиться на вартості продукції та її прибутковості. Розвиток перспективних напрямів: інноваційний підхід до розробки плану матеріально-технічного забезпечення може сприяти розвитку нових перспективних напрямів виробництва, що дозволить підприємству зайняти своє місце на нових ринках та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому. Залежно від конкретної ситуації та потреб підприємства можуть використовуватися різні комбінації цих підходів. Проте незмінним залишається факт, що розробка ефективного плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства є однією з ключових завдань в управлінні виробничою діяльністю та потребує комплексного підходу та системного планування [24].

Отже, економічне значення матеріально-технічного забезпечення підприємства заключається в тому, щоб забезпечити: безперервне забезпечення підприємства необхідними засобами виробництва, оптимізацію господарських зв'язків між підприємством та постачальником, створення економічно обґрунтованих матеріальних запасів та маневрування матеріальними ресурсами, застосування прогресивних шляхів та засобів транспортування вантажів з метою прискорення та здешевлення процесу обміну, раціональне і економічне використання засобів виробництва у виробництві, зменшення витрат щодо матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Діяльність підприємства складається з багатьох взаємозв'язаних процесів. Це означає, що надзвичайно важливими є ефективність і оптимальність кожного з них. Так, поряд з виробничими, збутовими, маркетинговими та іншими процесами надзвичайно великий вплив на ефективність діяльності виробничого підприємства справляє матеріально-технічні ресурси (МТР) підприємства.

Важливим аспектом у створенні ефективної системи матеріального забезпечення є пошук раціональних логістичних рішень, дослідження складу й

характеру діяльності різних господарчих структур, що приймають участь у процесі постачання матеріальних ресурсів.

Істотну роль у цій структурі відіграють постачальники та посередники. Саме тому одним із ключових аспектів ефективної організації постачання є ретельне дослідження ринку необхідного матеріального ресурсу. Основним за значущістю висновком дослідження теоретичних основ організації постачання матеріальних ресурсів на підприємство, є істотна роль організації постачання у загальній структурі управління ефективною та прибутковою діяльністю підприємства.

Було розкрито питання сутності організації постачання матеріальних ресурсів на промислові підприємства, надано характеристику даному процесу та описано його основні завдання. Було розглянуто теоретичні та методичні аспекти планування матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства. Були проаналізовані наукові підходи щодо формування критеріїв та показників ефективності розробки такого плану. Основні методи та алгоритми розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства були детально описані.

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення підприємства має важливе економічне значення, яке полягає у безперебійному забезпеченні підприємства необхідними засобами виробництва, оптимізації господарських зв'язків, створенні економічно обґрунтованих запасів та маневруванні матеріальними ресурсами. Матеріально-технічні ресурси підприємства є важливим аспектом у ефективності діяльності підприємства поряд з виробничими, збутовими та маркетинговими процесами. Для створення ефективної системи матеріального забезпечення важливим є пошук раціональних логістичних рішень, дослідження складу й характеру діяльності різних господарчих структур, що приймають участь у процесі постачання матеріальних ресурсів. Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство є ключовим аспектом ефективної організації діяльності підприємства. Для цього необхідне ретельне дослідження ринку необхідного

матеріального ресурсу. Організація постачання матеріальних ресурсів має істотну роль у загальній структурі управління ефективною та прибутковою діяльністю підприємства.

Розглянуто питання сутності організації постачання матеріальних ресурсів на промислові підприємства, дано характеристику даному процесу та описано його основні завдання. Що стосується постачальників та посередників, то їхній внесок в ефективність матеріально-технічного забезпечення підприємства не може бути недооцінений. Тому їхній вибір та співпраця з ними повинні здійснюватись з максимальною увагою до якості, ціни та часу поставки матеріальних ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що матеріально-технічне забезпечення підприємства має важливе значення для ефективної та прибуткової діяльності підприємства. Оптимізація процесів матеріального забезпечення, вибір найкращих постачальників та посередників, а також раціональне використання матеріальних ресурсів дозволяють знизити витрати та підвищити прибутковість підприємства.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЙКЛ ШАФТ»

### 2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Компанія «Майкл Шафт» зареєстрована 18.11.2016 р. в формі товариства з обмеженою відповідальністю, за юридичною адресою Україна, 01033, місто Київ, вул. Тарасівська, будинок 4А, офіс 3. Уповноважена особа Стеблевська Юлія Вячеславівна, Статутний капітал, за 2022 рік 510 000 грн., Середня кількість працівників протягом 2022 року 509 осіб. Підприємство ТОВ «Майкл Шафт» є приватним прибутковим підприємством. Здійснює роздрібну та оптову торгівлю одягом та взуттям у спеціалізованих магазинах.

В підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» відкриті види діяльності: роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах; виробництво іншого одягу й аксесуарів; виробництво іншого трикотажного та в'язаного одягу; діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами; оптова торгівля одягом і взуттям; оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; неспеціалізована оптова торгівля; інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет; інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

Таблиця 2.1

#### Конкуренти підприємства ТОВ "Майкл Шафт"

Конкуренти ТОВ "Майкл Шафт"				
Назва	Вид діяльності	Місто	Статутний капітал/грн.	Кількість робітників
ТОВ "Земал"	Виробництво одягу та взуття для чоловіків, жінок, дітей	Миколаїв	300 000	300

## Продовження таблиці 2.1

ПРАТ ШФ "Воронін"	Виробництво верхнього одягу	Київ	350 595	350
ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «Велма»	Виробництво верхнього одягу, взуття,	Київ	28 200	45

Джерело: сформовано автором

Провівши аналіз зовнішнього ринку, визначили трьох основних конкурентів для компанії ТОВ «Майкл Шафт». Звернуто особливу увагу на конкурентів ТОВ "Земал" та ПРАТ ШФ "Воронін", оскільки їх статутний капітал та кількість робітників наближена до показників підприємства ТОВ «Майкл Шафт», що робить ці підприємства відчутними конкурентами. Потрібно й надалі покращувати і удосконалювати виробничий процес, а також планування і організацію МТЗ на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», аби й надалі залишатись конкурентоспроможною компанією.

Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «Майкл Шафт» представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за  
2017-2021 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи росту,%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн..	1078053	1267295	1350447	1269772	1474880	136,81
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн..	3072	11665	72821	37663	21989	715,79
Валовий прибуток, тис. грн..	372797	462645	527667	466378	463540	124,34
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн..	47468	44867	93607	52909	39705	83,65
Чистий фінансовий результат, тис. грн..	2651	12895	98960	43932	17058	643,46
Рентабельність активів, %	0,36	1,83	13,18	5,17	2,27	1,91
Рентабельність власного капіталу, %	2,34	12,53	34,81	14,57	6,00	3,66
Рентабельність інвестованого капіталу, %	0,68	3,00	40,85	14,59	7,04	6,36
Рентабельність продукції, %	0,25	1,02	7,33	3,46	1,16	0,91
Рентабельність операційної діяльності, %	3,12	1,93	5,69	1,09	2,04	-1,08

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

На основі даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр. працювало прибутково. Так, чистий дохід від реалізації продукції за 2017-2021 рр. зріс на 36,81 %, прибуток від звичайної діяльності збільшився більше ніж в 7 разів, валовий прибуток виріс на 24,34 %, чистий фінансовий результат збільшився в 6 разів. Показники рентабельності за різними ознаками також зросли, що також свідчить про позитивну діяльність. (Рис. 2.1).

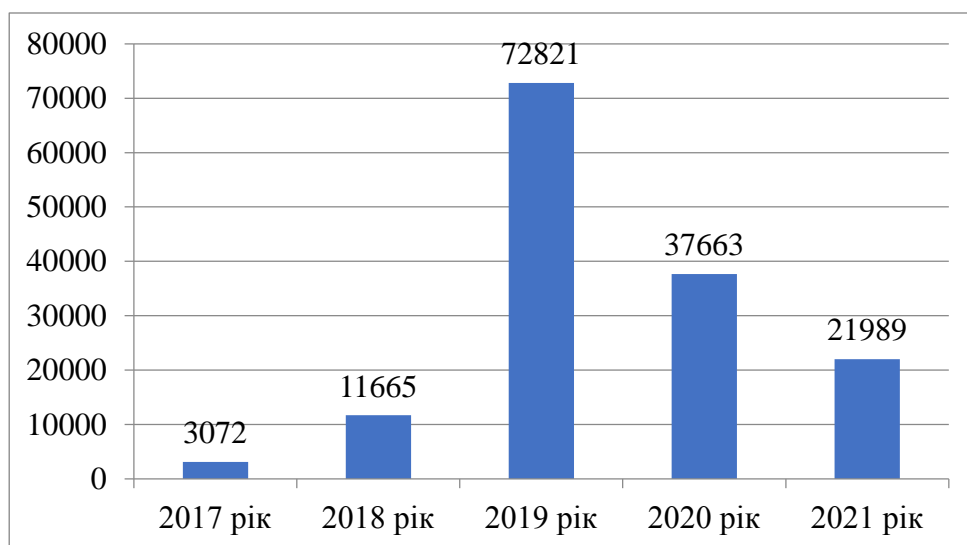


Рис. 2.1 Динаміка зміни прибутку від звичайної діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр., тис. грн..

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

В таблиці 2.3 представлений факторний аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр.

Таблиця 2.3

Факторний аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр.

Період	2017	2019	2021	Абсолютне відхилення
Рентабельність операційної діяльності, %	3,12	2	2,04	-1,08
Прибуток від операційної діяльності тис. грн	47468	44568	39705	-4863

Продовження таблиці 2.3

Прибуток від звичайної діяльності тис. грн.	3072	10 806	21989	11 183
Вплив на рентабельність операційної діяльності фактора прибуток від операційної діяльності %	1	-1,9	-2,28	-0,38
Вплив на рентабельність операційної діяльності фактора прибуток від звичайної діяльності %	- 0,9	1,11	1,20	2,31

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Аналізуючи рівень прибутковості із даної таблиці можна сказати, що у 2021 році у порівнянні з попередніми роками, прибуток від операційної діяльності зменшився, а ось від звичайної діяльності, навпаки, збільшився, що позитивно вплинуло на діяльність підприємства. В результаті у підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр. спостерігалось зниження фінансових результатів за прибутком від операційної діяльності та за рентабельністю від операційної діяльності.

Таблиця 2.4

Показники оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр.

Показники використання ресурсів	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи росту,%
Ефективність використання матеріальних ресурсів						
Рентабельність активів, %	0,36	1,83	13,18	5,17	2,27	1,91
Рентабельність власного капіталу, %	2,34	12,53	34,81	14,57	6,00	3,66
Рентабельність інвестованого капіталу, %	0,68	3,00	40,85	14,59	7,04	6,36
Рентабельність продукції, %	0,25	1,02	7,33	3,46	1,16	0,91
Рентабельність операційної діяльності, %	3,12	1,93	5,69	1,09	2,04	-1,08
Ефективність використання трудових ресурсів						
Виріток, тис. грн./ос.	418,99	423,99	1018,44	774,72	543,83	129,80
Трудомісткість, год./тис. грн.	83,80	84,80	203,69	154,94	108,77	129,80
Ефективність використання основних виробничих фондів						
Фондовіддача, грн.	2,52	2	1,92	1,85	3,27	129,76
Фондомісткість, грн.	0,40	0,52	0,52	0,54	0,31	77,50
Фондоозброєність, грн./ос.	110,83	132,91	145,24	153,64	149,49	134,88

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства ТОВ

## «Майкл Шафт»

За даними таблиці можна спостерігати позитивну зміну та ріст показників. Так рентабельність власного капіталу 2021 року у порівнянні із 2017 роком зросла на 2,66, а рентабельність активів зросла на 0,91 %. Виробіток збільшився у 2021 році на 129,8 тис.грн./ос, а фондоозброєність на 134,88 грн./ос.

Окремо слід відзначити, що найбільшого значення прибуток від звичайної діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» було зафіксовано в 2019 році, який в 2020 і 2021 році значно скоротився. Така ситуація пояснюється введенням заходів пов'язаних з пандемією COVID.

При цьому прибуток від операційної діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр. зменшився на 16,35 % в результаті чого рентабельність операційної діяльності з 2017 по 2021 рік скоротилась на 1,08% з 3,12 % в 2017 році до 2,04% в 2021 році. Рентабельність активів за аналізований період збільшилась на 1,91 %, рентабельність власного капіталу – на 3,66 %, рентабельність інвестиційного капіталу – на 3,36 %, рентабельність продукції – на 0,91%. Таким чином, можна стверджувати, що високий рівень ефективності підприємством був досягнути в результаті звичайної і інвестиційної діяльності.

## **2.2 Організаційно-економічна система функціонування підприємства ТОВ «Майкл Шафт»**

У компанії працює ієрархічна система управління. Органи управління підприємства ТОВ «Майкл Шафт» підвітні його засновникам та несуть відповідальність за належне виконання своїх функцій відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів Компанії.

В підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» проведено аналіз кадрового складу підприємства.

Більшість персоналу (33%) представлено співробітниками у віці 40-50

років, однакова кількість співробітників (22%) перебуває у вікових категоріях 30-40 років і 50-60 років. Приблизно така ж частка співробітників перебуває у віковій ніші до 30 років (21%). Крім того, в компанії працюють 2% співробітників віком понад 60 років (Додаток А). Основна маса співробітників підприємства ТОВ «Майкл Шафт» має середньо-спеціальну освіту (41%). Велика частка співробітників (33%), які отримали тільки середню освіту. Вищу освіту мають тільки 18 % співробітників (Додаток Б). Рівень плинності кадрів за останні 3 роки становить від 5,5% (у 2019) до 12% (у 2021 році) (Додаток В).

Згідно зі Статутом Компанії, система органів управління Товариства має наступну структуру (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Організаційна структура підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Джерело: сформовано автором на основі організаційної структури підприємства ТОВ «Майкл Шафт».

У компанії працює ієрархічна система управління. Верхівку цієї системи посідає директор. Йому підзвітні начальник виробництва, який керує виробничим відділом, головний економіст, який керує планово-економічним та фінансовим відділами, заступник директора з логістики, який керує відділами постачання та збуту і транспортним відділом, головний інженер, якому підпорядковані такі відділи: науково-дослідний, проектно-конструкторський, технічної та технологічної підготовки виробництва, а також допоміжні цехи: інструментальний, ремонтний, експериментальний, головний бухгалтер, якому

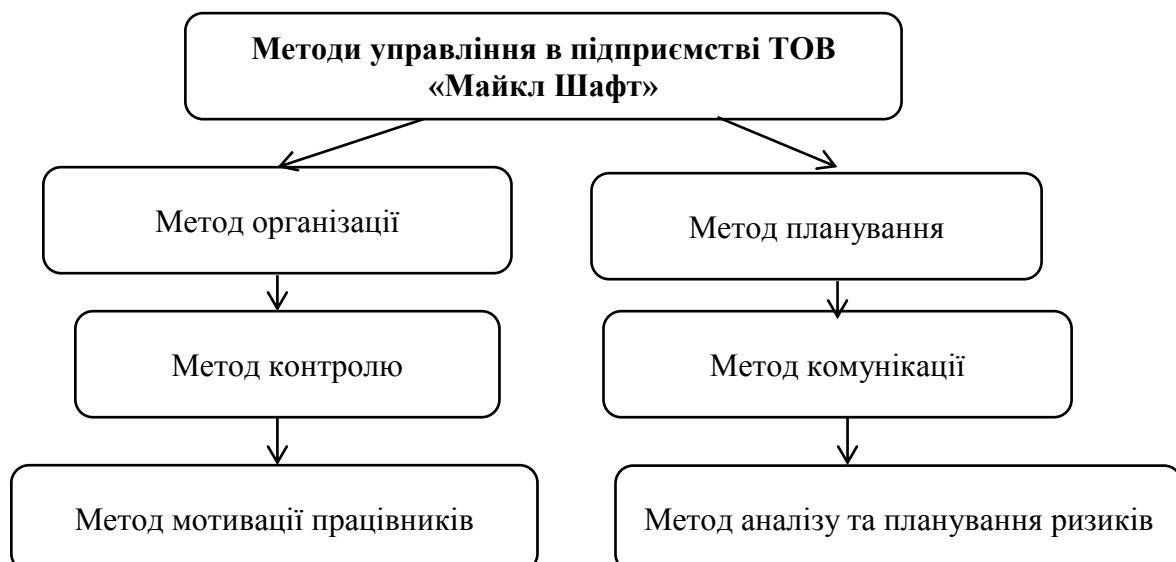
підзвітна бухгалтерія.

Загальні збори засновників є найвищим органом управління Товариства. Рада директорів є постійно діючим органом, що вирішує стратегічні завдання розвитку компанії, що визначає основні напрями розвитку Товариства та приймає найважливіші управлінські рішення.

У компанії прийнято лінійно-функціональну структуру управління. Оскільки структура реалізує тісний зв'язок адміністративного управління зі здійсненням функціонального управління. З метою виявлення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Майкл Шафт» було використано інструменти SWOT-аналізу. Результати проведеного дослідження представлені у (Додатку Е).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Майкл Шафт» показав, що при розробці стратегії діяльності підприємства необхідно враховувати вплив найбільших загроз та розширювати виявлені можливості. Так, найбільшу загрозу для аналізованого підприємства становлять економічні чинники. Розроблена стратегія має бути спрямована на посилення конкурентних переваг, що дозволить знизити вплив економічних чинників. Найбільш сприятливий вплив на підприємство ТОВ «Майкл Шафт» мають взаємини, що склалися з партнерськими організаціями, а також політичні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища (Додаток Е).

Управління в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» здійснюється за допомогою таких методів, які зображені на рисунку 2.3:



### Рис.2.3 Методи управління в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»

Джерело: сформовано автором на основі [25].

1. Метод планування - встановлення цілей, завдань та розробка стратегії розвитку компанії. Один з методів планування в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» - це стратегічне планування. Його основна мета - визначити довгострокові цілі підприємства та засоби їх досягнення. Вирішити, на який часовий проміжок планується збільшення обсягів виробництва, які нові продукти будуть розроблятися, як збільшувати конкурентоспроможність компанії. Інший метод планування - операційне планування. Його основна мета - детально спланувати виробничий процес на підприємстві на короткий термін (зазвичай на рік або менше). Планувати виробничі завдання на кожен місяць, прогнозувати потреби в сировині та матеріалах, визначати обсяги виробництва окремих видів продукції.

2. Метод організації - встановлення ієрархічних структур, розподіл функцій та відповідальності між працівниками. В підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» застосовується наступний алгоритм при застосуванні методу організації: Формування команди: Спочатку створюється команда фахівців, що має навички та знання відповідно до завдань, які необхідно виконати. Розподіл завдань: Далі, кожен член команди отримує конкретні завдання, які він повинен виконати. Важливо, щоб завдання були розподілені таким чином, щоб кожен член команди міг відчувати свою важливість та відповідальність за успіх проекту. Затвердження плану: Після розподілу завдань, команда має розробити план дій та затвердити його управлінням компанії. План повинен містити відповідні кроки для виконання завдань, терміни, відповідальних за виконання та вимоги до якості. Виконання робіт: Команда починає виконувати завдання згідно з планом. Члени команди повинні спілкуватись та координувати свої дії, щоб забезпечити успішне виконання проекту. Контроль якості та перевірка виконання: Команда повинна здійснювати контроль якості та перевірку виконання завдань на кожному етапі проекту. Це допоможе вчасно виявляти та

виправляти помилки. Оцінка результатів: Після завершення проекту команда має проаналізувати результати та оцінити їх відповідно до поставлених цілей.

3. Метод контролю - встановлення механізмів контролю за виконанням завдань та досягненням цілей. На підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» застосовують наступні методи контролю: Контроль якості матеріалів: перевірка наявності сертифікатів на матеріали, що постачаються, її відповідність вимогам, які встановлені для виробництва продукції Контроль виробництва: перевірка виконання технологічних процесів та умов виробництва, вимог зберігання матеріалів. Контроль якості готової продукції: перевірка наявності відповідних сертифікатів якості, перевірка відповідності продукції вимогам, встановленим законодавством та внутрішніми вимогами компанії. Контроль відвантаження продукції: перевірка відповідності продукції вимогам, упакування та маркування товарів. Контроль складу та взаємодії з постачальниками: контроль якості та вчасне отримання сировини, контроль виконання умов договорів з постачальниками. Контроль витрат: аналіз фінансових звітів та контроль за витратами на виробництво [25]

4. Метод мотивації працівників - створення стимулюючої середовища для працівників, зокрема, системи преміювання та зростання кваліфікації. Один з методів мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» - це надання можливості професійного зростання та розвитку. Кожен працівник ознайомлений з можливостями кар'єрного зростання в межах компанії, а також з наявними можливостями навчання та підвищення кваліфікації. Підприємство організовує навчання співробітників, фінансує участь у семінарах, конференціях, тренінгах. Інший метод - надання різноманітних матеріальних стимулів, таких як бонуси, премії, подарунки, підвищення заробітної плати. При цьому, важливо, щоб стимули були пропорційні до внеску працівника в роботу та досягнення поставлених цілей.

5. Метод комунікації - забезпечення ефективної взаємодії між працівниками, включаючи засоби міжособистісної комунікації та технічні засоби зв'язку. В підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» використовуються наступні

методи комунікації: Звітність: цей метод використовується для повідомлення про результати роботи виробничого підрозділу або всього підприємства. Зазвичай він використовується на засіданнях, конференціях або через спеціальну систему електронних повідомлень. Круглий стіл: цей метод використовується для обговорення важливих питань, що стосуються підприємства. Учасники круглого столу обговорюють питання та намагаються дійти до спільного рішення. Спільна робота: цей метод використовується для забезпечення співпраці між різними виробничими підрозділами або між працівниками в межах одного підрозділу. Учасники спільної роботи працюють над одним проектом та обмінюються інформацією, допомагають один одному та дійдуть до спільного результату.

7. Метод аналізу та планування ризиків - виявлення та оцінка ризиків, що можуть вплинути на фінансову стабільність та розвиток компанії, та розробка плану заходів для їх управління. Нижче наведено кроки, які використовуються для проведення аналізу та планування ризиків на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»: Ідентифікація ризиків: Підприємство проводить детальний аналіз всіх можливих ризиків, пов'язаних з виробництвом одягу та взуття. Цей аналіз включає оцінку ризиків, які можуть виникнути в процесі виробництва, розподілу та продажу продукції, а також ризиків, пов'язаних зі змінами в ринкових умовах. Оцінка ризиків: Після того, як ризики були ідентифіковані, проводиться оцінка ймовірності та впливу кожного ризику на підприємство. Це допомагає визначити, які ризики є найбільш значущими та потенційно найбільш небезпечними для підприємства. Планування ризиків: На основі оцінки ризиків, розробляється план дій для керування ризиками. Цей план включає стратегії для запобігання ризикам, а також способи, які використовуються для зменшення впливу ризиків, яких неможливо повністю запобігти. Реалізація плану: Після розробки плану дій, здійснюються заходи для його виконання. Виконання плану може включати зміни в процесах виробництва, розподілу та продажу продукції [27].

Ці методи використовуються в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» з метою

досягнення стабільної роботи, росту продуктивності та розвитку компанії.

В підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» притаманний Автократичний стиль управління - управління здійснюється однією особою, яка має повну владу і контроль над процесом прийняття рішень. Цей стиль управління найбільш ефективний, коли застосовується для прийняття швидких рішень у ситуаціях, коли потрібно швидко реагувати на зміни на ринку моди. Також застосовується демократичний та трансформаційний стиль управління - він передбачає більш груповий підхід до прийняття рішень, коли всі працівники підприємства мають можливість висловити свої думки та ідеї. Цей стиль управління корисний для підприємства ТОВ «Майкл Шафт», оскільки модний світ змінюється досить швидко, тому від працівників, які працюють над проектом, можна очікувати цінних пропозицій щодо створення модних тенденцій. Трансформаційний стиль управління - він передбачає здатність лідера підприємства стимулювати розвиток працівників та забезпечувати їхню мотивацію до досягнення нових цілей. Цей стиль управління використовується в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», оскільки модні тенденції постійно змінюються, тому працівники мають бути мотивовані для пошуку нових ідей та рішень [28].

### **2.3. Аналіз та оцінка ефективності формування та реалізації планів матеріально-технічного забезпечення на виробничому підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»**

Для проведення аналізу та оцінки ефективності формування та реалізації планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», визначаються ключові показники ефективності. Основними з них є:

Обсяг виробництва продукції. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно було забезпечено підприємство необхідними матеріалами та обладнанням для виробництва продукції. Рівень виробітку продукції. Цей показник дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси на підприємстві, тобто матеріали та обладнання. Рівень якості

продукції. Цей показник дозволяє оцінити якість матеріалів та обладнання, що використовуються на підприємстві, а також якість виробів, що випускаються. Рівень витрат на матеріали та обладнання. Цей показник дозволяє визначити ефективність використання ресурсів на підприємстві та знайти шляхи їх оптимізації. Рівень витрат на зберігання та транспортування матеріалів та обладнання. Цей показник дозволяє визначити ефективність управління запасами на підприємстві та знайти шляхи їх оптимізації. Рівень технічного обслуговування та ремонту обладнання. Цей показник дозволяє визначити ефективність використання обладнання та знайти шляхи його оптимізації.

Організація матеріально-технічних ресурсів на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» починається з визначення розміру потреби в товарах, роботах та послугах, яка може бути кількісно та якісно виражена у заявках структурних підрозділів, які формують їх у результаті планування власної діяльності. Визначивши вхід, фахівці з управління закупівлями формулюють вимоги щодо нього, а також порядок оцінки відповідності входу даним вимогам та порядок дій у разі виявлення невідповідності [31].

Виходом процесу можна визначити товари, роботи та послуги, що відповідають встановленим вимогам за оптимальною ціною. З метою управління процесом у кожній окремій організації етапи управління процесом закупівель слід розглядати розгорнуто. Необхідно звернути увагу, що процес закупівель охоплює всі дії, спрямовані на задоволення потреб організації, її окремих підрозділів та зовнішніх споживачів у товарах, роботах, послугах. Тому формування, аналіз та сортування заявок на придбання цінностей, договірні та претензійна робота з постачальниками, платіжні операції, приймальні процедури, зберігання та розподіл товарів також розглядаються у складі цього процесу та повинні перебувати під єдиним управлінням. Саме тому власником процесу закупівель, як правило, є керівник підрозділу з адміністративно-господарської роботи чи матеріально-технічного постачання.

Також невід'ємними етапами процесу управління складською діяльністю в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» є його планування та аналіз

результативності, оскільки однією з необхідних умов успішного застосування процесного підходу до управління є безперервне покращення діяльності. Планування процесу управління складською діяльністю в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» включає: планування результативності процесу закупівель; планування бюджету закупівель; формування детального плану розміщення замовлень. Склад показників результативності процесу закупівель повинен забезпечувати проведення оцінки за такими напрямками: ступінь досягнення цілей процесу, ступінь виконання вимог до процесу з боку споживачів та обов'язкових вимог з боку контролюючих організацій, ефективність організації процесу закупівель та оптимізація витрат на його здійснення за умови виконання вимог зацікавлених сторін. У цьому склад показників результативності процесу сприймається як система, що також враховується щодо цільових значень показників.

Розроблені плани є основою для періодичного аналізу результативності процесу закупівель, у ході якого власник процесу колегіально обговорює з іншими зацікавленими особами (головним бухгалтером, головою єдиної комісії з розміщення замовлень та інших.) виявляє відповідність їм фактичних параметрів процесу закупівель та її результатів. Безумовно, для цього слід передбачити, яким чином під час здійснення закупівельної діяльності буде зібрано та систематизовано необхідну для аналізу інформацію. У разі виявлення невідповідностей процедура їх аналізу повинна передбачати розгляд питання необхідності проведення заходів щодо усунення невідповідностей та дій для попередження їх повторного виникнення, оцінку ефекту від раніше вжитих коригувальних та попереджувальних дій, на виявлення негативних тенденцій. Для аналізу невідповідностей та встановлення їх причин, планування та аналізу коригувальних дій в установі можуть створюватися тимчасові комісії або робочі групи. Результати аналізу повинні бути оформлені актом, протоколом або іншим підтверджуючим документом. [32].

Відповідно до циклу Демінга необхідним етапом постійного поліпшення є стандартизація і тому реалізація процесного підходу до управління на

практиці, як правило, супроводжується розробкою та застосуванням детального документа, що регламентує, на процес, яким може бути стандарт або документована процедура. Такий документ регламентує порядок управління процесом закупівель продукції, робіт та послуг з метою забезпечення їх відповідності вимогам, встановленим у нормативній, технологічній та рекомендованій документації, а також відповідальність співробітників установи за процес планування та здійснення закупівель.

Після того як закупівлі продукції товар транспортується до складських приміщень підприємства ТОВ «Майкл Шафт». Інформація про товари, що надходять на склад, використовується для підготовки складу до процесу приймання поставки та заноситься до документа «Очікувана приймання». На основі цієї інформації на складі підприємства ТОВ «Майкл Шафт» планується кількість співробітників необхідних для прийому товару, а також проводиться підготовка приміщень складу до розміщення товару.

Новий товар може бути попередньо перерахований по місцях при вивантаженні з транспортного засобу. Для коректного перерахунку та ідентифікації контейнерів, що прибули з товаром, вони підлягають маркуванню етикетками, що містять ідентифікаційні номери контейнерів. Етикетки на контейнери можуть бути заздалегідь підготовлені або роздруковані в процесі перерахунку за допомогою терміналу збору даних та мобільного принтера друку етикеток. Цей процес у системі оформляється документом «Попереднє приймання». «Попереднє приймання» може виконуватися на підставі плану – документа Очікуване приймання або за фактом. Далі співробітники складу вносять у систему номери замовлень товару, який прибув у підприємство ТОВ «Майкл Шафт» з даною машиною (номери вказані в пакувальному аркуші), всю інформацію в систему заносять так як зазначено в пак аркуші (тобто кількість товару), далі починається інформаційне приймання. При прийманні товару співробітник повинен перевірити на наявність аномалій (не коректний штрих код, кількість, пошкоджений товар) кожен короб різного артикула і всі короби у яких є візуальні пошкодження упаковки [33].

Після внесення інформації до системи, закривається замовлення. На цьому етапі також є перевірка розбіжності в кількості, якщо вона є, тоді співробітник складу йде робить перерахунок і у разі підтвердження інформації закриває поставку з розбіжностями і складає комерційний акт, в якому все фіксується. Після цього всі документи віддаються водієві з усіма позначками. Після надходження некомплектного товару до складу відбувається його складання. На складі працює одна єдина система AS 400, ця система містить всю інформацію, з якої працює склад. Починаючи від появи товару в системі через внесення на прийманні до відправки її до магазину « Бьюті-маркет ». У цій системі формуються замовлення, найголовнішим з яких є те, яке оплачене клієнтом на касі, після чого він автоматично потрапляє в систему на склад підприємства ТОВ «Майкл Шафт» . Система відстежує рівень матеріально-технічних ресурсів підприємства ТОВ «Майкл Шафт» і автоматично посилає його в складання. Після чого замовлення потрапляє на зону формування відвантаження, там його підтверджують та відправляють до підприємства ТОВ «Майкл Шафт».

Товар відвантажується згідно з обумовленим розкладом з підприємства ТОВ «Майкл Шафт». На момент відвантаження в системі запускають процес інформаційного відвантаження, туди ж відразу надходить інформація про перевізника, пломбу, кількість палет і коробів, водій присутній при відвантаженні товару. Після закриття інформаційного відвантаження система роздруковує пакувальні листи, в яких зберігається вся деталізація відвантаженого товару (кількості, в якому коробі і палеті він знаходиться). Далі співробітник складу відповідає за відвантаження оформляє комплект документів (ТТН) в якому фіксується вся інформація про водія, товар, пункт відвантаження та розвантаження.

У підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» управління складськими матеріально-технічними ресурсами, які є основною управлінською ланкою в управлінні складською діяльністю, займається відділ логістики. У випадках, коли попит на товар, що продається, перевищує очікування, вирішити

проблему поставок допомагають страхові матеріально-технічні ресурси, що виступають «аварійними» джерелами постачання. Необхідність створення страхових товарних матеріально-технічних ресурсів підприємствами оптової торгівлі ґрунтується на складностях прогнозування рівня попиту на товари та термінів реалізації.

Відділ логістики на складі підприємства ТОВ «Майкл Шафт» контролює стан рівня матеріально-технічних ресурсів. Оформлення замовлення у компанії здійснюється періодично, з використанням наступної системи оперативного управління – через певні інтервали часу у компанії приймається рішення про замовлення певного типу товару, у певних обсягах. Дана система дозволяє зафіксувати певний обсяг замовлення, але при цьому здійснювати періодичну перевірку рівня матеріально-технічних ресурсів на відхилення його від порогового значення. У разі коли рівень товарного матеріально-технічних ресурсів виявляється меншим або рівним певному пороговому значенню, то приймається рішення про замовлення постійного обсягу товару. У протилежному випадку приймається рішення "не замовляти".

Обсяг партії товару, яку необхідно замовити, розраховується як різниця передбаченої норми максимального рівня товарних матеріально-технічних ресурсів та рівнем фактичного матеріально-технічного ресурсу. У зв'язку з тим, що на виконання замовлення потрібен певний проміжок часу, величина партії, що замовляється, збільшується відповідно до очікуваних обсягів витрати товару за період очікування [34].

Система контролю товарних матеріально-технічних ресурсів, що застосовується на складі підприємства ТОВ «Майкл Шафт» дозволяє підвищити ефективність функціонування логістичної системи. Логістична система управління матеріально-технічними ресурсами на складі підприємства ТОВ «Майкл Шафт» була спроектована з метою забезпечення безперервного постачання матеріальних ресурсів споживачів. В основу моделювання логістичного процесу переробки вантажу на складі підприємства ТОВ «Майкл Шафт» покладено методологію SADT. Функціональне моделювання логістичного

процесу базується на технології вантажопереробки для цього складу. По кожному процесі компоненту розроблено функціональну модель декомпозиції логістичного процесу вантажопереробки: розвантаження, приймання та складування, комплектація, відвантаження та доставка.

Таким чином, можна зробити висновок, що набір відносин між підсистемами, модулями та елементами утворює структуру системи складування. Вибір структури залежить від безлічі факторів і функцій складу, його місця в логістичній системі, номенклатури вантажів, вимог споживачів, параметрів товарів і т.п. У зв'язку з цим було проведено докладний аналіз підсистем та основних модулів системи складування для вирішення задач моделювання та оптимізації складського процесу.

Склад та темпи росту основних засобів витрат підприємства ТОВ «Майкл Шафт» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Склад та темпи росту основних засобів витрат підприємства ТОВ «Майкл Шафт», 2017-2021 рр, тис. грн.

Найменування основних засобів	2017	2018	2019	2020	2021	Темп росту, %
1. Виробничого призначення:	393644	643383	679720	654989	1019100	155,59
будівлі та споруди	294496	356885	363978	318548	330500	103,75
машини та обладнання	64097	199891	227869	227174	254626	112,08
транспортні засоби	6232	46985	49431	46118	93516	202,78
Найменування основних засобів	2017	2018	2019	2020	2021	Темп росту, %
земельні ділянки	25812	35052	35052	55598	330500	594,45
інші	3007	4570	3390	7551	9958	131,88
2. Невиробничого призначення:	5538	18993	23666	30704	32679	106,43
машини та обладнання	0	17251	21857	24606	24148	98,14
інвестиційна нерухомість	5538	1742	1809	6098	8531	139,90
Усього	399182	662376	703386	685693	1051779	153,39

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

За даними таблиці 2.5 найбільш високими темпами нарощувались основні засоби виробничого призначення за рахунок збільшення земельних ділянок в 2021 році в порівнянні з 2020 роком майже в шість разів. І збільшення

транспортних засобів в два рази в 2021 році в порівнянні з 2020 роком, і в 15 разів більше показника 2017 року. Це свідчить, про розширення виробничої діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр.

Показники ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр. наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних засобів підприємства  
ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід, тис. грн..	887383	965463	1102073	1267295	1350447
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн..	351873	419603	434117,5	428805,5	413502,5
Фондовідача, тис. грн..	2,52	2,30	2,54	2,96	3,27
Фондоємність, тис. грн	0,40	0,43	0,39	0,34	0,31
Фондоозброєність, тис. грн..	110,83	132,91	145,24	153,64	149,49
Чисельність персоналу, чол.	793	789	747	698	692

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок, що ефективність використання основних засобів з 2017 року по 2021 рік підвищилась за рахунок збільшення фондоозброєності працівників підприємства.

Факторний аналіз ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр. представлений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Факторний аналіз ефективності використання основних засобів  
підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр.

Період	2017	2021	Абсолютне відхилення
Фондовідача, тис. грн..	2,52	3,27	0,74
Чистий дохід, тис. грн..	887383	1350447	463064,00
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн..	351873	413502,5	61629,50
Вплив на фондовідачу фактора чистий дохід, %		1,32	
Вплив на фондовідачу фактора середньорічна вартість ОЗ, %		-0,57	
Загальний вплив чинників. %		0,74	

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Фондовіддача підвищилась за рахунок збільшення чистого доходу підприємства на 32 %, при цьому негативно вплинуло збільшення середньорічної вартості основних засобів в розмірі 0,57%. Загалом під впливом факторів збільшення чистого доходу підприємства на 463064 тис. грн. і середньорічної вартості основних засобів на 61629,50 тис. грн. фондівіддача збільшилась на 0,74.

За допомогою аналізу можемо спостерігати збільшення показника фондівіддачі у 0,75 рази, що вказує на зріст чистого доходу та його покриття середньорічної вартості основних засобів. Це може вказувати на ефективне використання оз та збут продукції.

Таблиця 2.8

Склад та темпи росту операційних витрат підприємства ТОВ «Майкл Шафт», 2017-2021 рр, тис. грн.

Витрати	2017	2018	2019	2020	2021	Темп росту, %
Матеріальні затрати	582342	640068	628368	590836	793807	136,31
Витрати на оплату праці	289698	337504	316974	311902	322966	111,48
Відрахування на соціальні заходи	83013	73057	68931	68384	70598	85,04
Амортизація	34020	34482	43162	39453	47321	139,10
Інші операційні витрати	39674	110421	161938	159537	163010	410,87
Разом	1028747	1195532	1219373	1170112	1397702	135,86

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Темп росту матеріальних витрат становив 36,31 %, витрати на оплату праці в 2021 році зросли на 11,48 %, відрахування на соціальні заходи в 2021 році відносно 2017 року скоротились на 14,96 %, амортизація зросла на 39,10 %, інші операційні витрати збільшились в 4,2 рази.

Таблиця 2.9

Питома вага елементів операційних витрат підприємства ТОВ «Майкл Шафт», 2017-2021%

Назва статті	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи росту, %
Матеріальні затрати	56,61	53,54	51,53	50,49	56,79	100,33
Витрати на оплату праці	28,16	28,23	25,99	26,66	23,11	82,06
Відрахування на соціальні заходи	8,07	6,11	5,65	5,84	5,05	62,60
Амортизація	3,31	2,88	3,54	3,37	3,39	102,38
Інші операційні витрати	3,86	9,24	13,28	13,63	11,66	302,41
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Найбільша питома вага в загальній сумі операційних витрат за 2017-2021 роки належала матеріальним витратам.

Витрати на 1 грн. чистого доходу в 2017 році склали 65 коп., в 2018 році – 63 коп., в 2019 році – 61 коп., в 2020 році – 63 коп., в 2021 році – 69 коп. Це свідчить про високий рівень ефективності роботи підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр.

Підсумовуючи проведений аналіз можна зробити наступні висновки:

В підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» відкриті види діяльності: роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах, виробництво іншого одягу й аксесуарів.

У компанії працює ієрархічна система управління. Органи управління підприємства ТОВ «Майкл Шафт» підзвітні його засновникам та несуть відповідальність за належне виконання своїх функцій відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів Компанії. У компанії прийнято лінійно-функціональну структуру управління.

В підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» застосовуються такі методи управління: метод планування, метод організації, метод контролю, метод мотивації працівників, метод комунікації, метод аналізу та планування ризиків. Ці методи використовуються в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» з метою досягнення стабільної роботи, росту продуктивності та розвитку компанії.

Для проведення аналізу та оцінки ефективності формування та реалізації планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл

Шафт», визначаються ключові показники ефективності. Основними з них є: обсяг виробництва продукції, організація матеріально-технічних ресурсів, планування та аналіз результативності, планування процесу управління складською діяльністю. Набір відносин між підсистемами, модулями та елементами утворює структуру системи складування. Вибір структури залежить від безлічі факторів і функцій складу, його місця в логістичній системі, номенклатури вантажів, вимог споживачів, параметрів товарів і т.п. У зв'язку з цим було проведено докладний аналіз підсистем та основних модулів системи складування для вирішення задач моделювання та оптимізації складського процесу.

Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр. працювало прибутково. Так, чистий дохід від реалізації продукції за 2017-2021 рр. зріс на 36,81 %, прибуток від звичайної діяльності збільшився більше ніж в 7 разів, валовий прибуток виріс на 24,34 %, чистий фінансовий результат збільшився в 6 разів. Показники рентабельності за різними ознаками також зросли, що також свідчить про позитивну діяльність. Рентабельність власного капіталу 2021 року у порівнянні із 2017 роком зросла на 2,66, а рентабельність активів зросла на 0,91 %. Виробіток збільшився у 2021 році на 129,8 тис.грн./ос, а фондоозброєність на 134,88 грн./ос.

Окремо слід відзначити, що найбільшого значення прибуток від звичайної діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» було зафіксовано в 2019 році, який в 2020 і 2021 році значно скоротився. Така ситуація пояснюється введенням заходів пов'язаних з пандемією COVID.

Найбільш високими темпами нарощувались основні засоби виробничого призначення за рахунок збільшення земельних ділянок в 2021 році в порівнянні з 2020 роком майже в шість разів. І збільшення транспортних засобів в два рази в 2021 році в порівнянні з 2020 роком, і в 15 разів більше показника 2017 року. Це свідчить, про розширення виробничої діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр.

Ефективність використання основних засобів з 2017 року по 2021 рік

підвищилась за рахунок збільшення фондоозброєності працівників підприємства.

Аналізуючи надану інформацію про підприємство ТОВ «Майкл Шафт», можна зробити кілька висновків. По-перше, компанія має декілька видів діяльності, зокрема, роздрібну торгівлю одягом та виробництво іншого одягу й аксесуарів. По-друге, у компанії існує ієрархічна система управління з лінійно-функціональною структурою. По-третє, для досягнення стабільної роботи та розвитку компанії застосовуються різні методи управління, такі як планування, організація, контроль, мотивація працівників, комунікація, аналіз та планування ризиків. Для оцінки ефективності формування та реалізації планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» визначаються ключові показники ефективності, такі як обсяг виробництва продукції, організація матеріально-технічних ресурсів, планування та аналіз результативності, планування процесу управління складською діяльністю. Докладний аналіз підсистем та основних модулів системи складування допомагає вирішити завдання моделювання та оптимізації складського процесу. Нарешті, за показниками фінансової діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» можна зробити висновок, що компанія успішно працює, оскільки чистий дохід від реалізації продукції та інших послуг зріс за рік на 36,81%, прибуток від звичайної діяльності збільшився більше ніж в 7 разів, а чистий фінансовий результат збільшився в 6 разів. Рентабельність власного капіталу 2021 року у порівнянні із 2017 роком зросла на 2,66, а рентабельність активів зросла на 0,91 %. Виріток збільшився у 2021 році на 129,8 тис.грн./ос, а фондоозброєність на 134,88 грн./ос. Ефективність використання основних засобів з 2017 року по 2021 рік підвищилась за рахунок збільшення фондоозброєності працівників підприємства. В цілому підприємство має позитивні тенденції, з 2017 по 2021 роки працювало прибутково, продовжує активно нарощувати виробничі потужності.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАЙКЛ ШАФТ»**

### **3.1. Шляхи та напрямки удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»**

Планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві - це процес, що має на меті забезпечення підприємства необхідними ресурсами, такими як сировина, матеріали, обладнання та інше, для здійснення виробничих процесів і виробництва продукції.

Шляхи та напрямки удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»: Впровадження системи автоматизованого планування. Одним з основних напрямків удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення є впровадження системи автоматизованого планування. Така система дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси підприємства, швидше реагувати на зміни в ринкових умовах та забезпечити більш точне прогнозування потреби у матеріальних ресурсах. На сьогодні на ринку існує багато програмних продуктів, які дозволяють автоматизувати планування, такі як SAP, Oracle, Microsoft Dynamics та інші. Використання методів оптимізації запасів. Одним з основних завдань удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення є оптимізація запасів. Використання методів оптимізації дозволяє зменшити витрати на складське утримання, забезпечити вчасну поставку необхідних матеріалів, зменшити ризики пов'язані зі зменшенням асортименту на складі та інші. Одним з методів оптимізації запасів є метод ABC-аналізу, який дозволяє класифікувати матеріальні ресурси за ступенем важливості та динамікою руху. Використання методів прогнозування. Використання методів прогнозування дозволяє забезпечити вчасне попередження про можливі ризики та проблеми, що можуть виникнути в процесі матеріально-технічного

забезпечення. Одним з методів прогнозування є метод експоненційного згладжування, який дозволяє прогнозувати тенденції розвитку та використання матеріальних ресурсів на підприємстві. Розробка більш детальних та точних планів матеріально-технічного забезпечення. Розробка більш детальних та точних планів дозволяє краще контролювати використання матеріальних ресурсів, забезпечити їх оптимальне використання та зменшити ризики пов'язані зі забезпеченням виробництва необхідними матеріалами. Також, більш детальні плани дозволяють планувати роботу підприємства на довгострокову перспективу та забезпечити стабільну роботу підприємства. Впровадження системи управління запасами. Впровадження системи управління запасами дозволяє забезпечити ефективний контроль за запасами, швидше реагувати на зміни в ринкових умовах та зменшити ризики пов'язані з надмірним нагромадженням запасів. Однією з найпоширеніших систем управління запасами є система Just-In-Time (JIT), яка дозволяє забезпечити точний та вчасний поставки необхідних матеріалів на виробництво [35].

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки шляхів та напрямків удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» :

<b>Шлях/Напрямок</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Впровадження системи автоматизованого планування	Автоматизація процесу планування, що дозволить швидше та ефективніше здійснювати цей процес. Можливість отримувати точні дані про замовлення та запаси на складі	Високі витрати на впровадження та підтримку системи. Потребує підготовки персоналу до використання системи
Використання методів оптимізації запасів	Можливість зменшити витрати на закупівлю та зберігання запасів. Оптимізація процесів планування	Можливість втрати якості виробництва у випадку зменшення запасів. Потребує великої кількості аналізу даних

## Продовження таблиці 3.1

Використання методів прогнозування	Можливість більш точного прогнозування потреб на матеріально-технічне забезпечення. Можливість зменшити витрати на зберігання запасів	Неможливість передбачити всі фактори, що впливають на попит. Потребує великої кількості аналізу даних
Розробка більш детальних та точних планів матеріально-технічного забезпечення	Більш точне та ефективне планування. Можливість попередити виникнення проблем з матеріально-технічним забезпеченням	Потребує великої кількості ресурсів для розробки детальних планів
Впровадження системи управління запасами	Можливість оптимізувати рівень запасів. Зменшення ризику втрати запасів та забезпечення їхньої належної якості	Високі витрати на впровадження та підтримку системи. Потребує підготовки персоналу до використання системи

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи таблицю переваг та недоліків різних шляхів та напрямків удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», можна зробити висновок, що впровадження системи управління запасами може бути дуже корисним для даного підприємства. За допомогою системи управління запасами можна оптимізувати рівень запасів та зменшити ризик їх втрати та зниження якості. Однак, необхідно зазначити, що впровадження системи управління запасами може вимагати значних витрат на впровадження та підтримку, а також підготовки персоналу до використання системи. Також, доцільною може бути розробка більш детальних та точних планів матеріально-технічного забезпечення, що враховують специфіку виробництва на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт». Використання методу оптимізації також може бути корисними, але його ефективність залежить від конкретної ситуації та обставин на підприємстві. Отже, на основі аналізу можна рекомендувати впровадження системи управління запасами та методу оптимізації, як один з

ключових шляхів удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».

### **3.2. Алгоритм удосконалення процесів формування та реалізації планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»**

Для удосконалення процесів впровадження системи автоматизованого планування, використання методів оптимізації запасів, використання методів прогнозування, розробки більш детальних та точних планів матеріально-технічного забезпечення, впровадження системи управління запасами, формування та реалізації планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» можна запропонувати наступний алгоритм дій: Аналіз поточних процесів управління запасами та планування на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт». Визначення недоліків та проблем, які необхідно вирішити. Розробка стратегії управління запасами та планування на підприємстві. Визначення основних цілей та завдань, які необхідно вирішити, впроваджуючи нову систему. Вибір та впровадження системи автоматизованого планування на підприємстві. Вибір оптимальної системи, її встановлення та налаштування. Використання методів оптимізації запасів та прогнозування. Застосування математичних методів для оптимізації рівня запасів на підприємстві та прогнозування необхідного обсягу запасів в майбутньому. Розробка більш детальних та точних планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві. Розробка більш детальних та точних планів на основі отриманих даних про рівень запасів, прогнозів на майбутнє та потреб на підприємстві. Впровадження системи управління запасами на підприємстві. Розробка та впровадження нової системи управління запасами на основі вибраної стратегії та встановленої системи автоматизованого планування. Формування планів матеріально-технічного забезпечення на

підприємстві. Розробка планів на основі даних про рівень запасів, потреб та прогнозів на майбутнє. Організація закупівель та доставок матеріальних ресурсів відповідно до запланованих потреб. Реалізація планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві. Контроль за виконанням планів, врахування змін у виробничих потребах та прогнозах, корекція планів при необхідності. Моніторинг та аналіз результатів. Постійний моніторинг та аналіз результатів впровадження нової системи управління запасами та планування на підприємстві. [36].

Цей алгоритм дій дозволить ефективно впровадити нову систему управління запасами та планування на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», що покращить ефективність його діяльності, зменшить затрати на запаси та покращить взаємодію з постачальниками.

При складанні бюджету матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» виділяються такі основні етапи, представлені на рисунку 3.2.

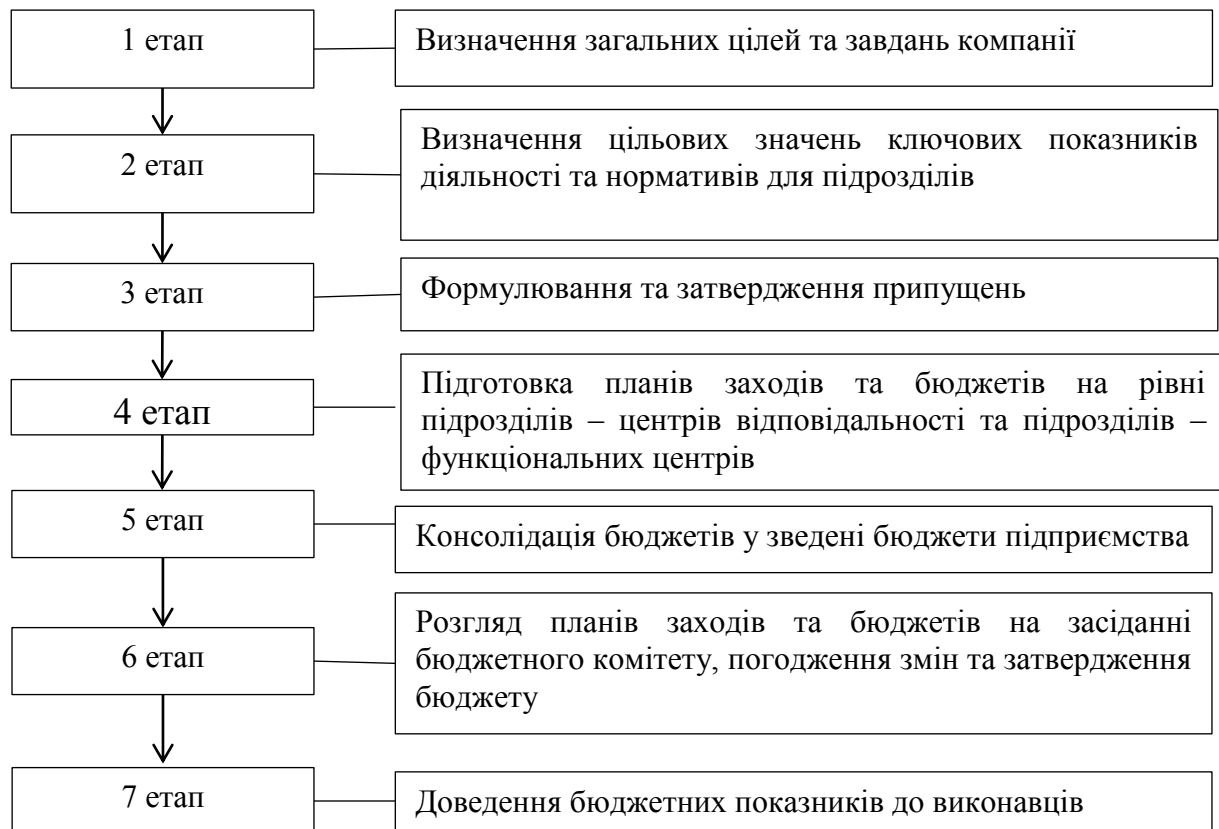


Рис. 3.2 Алгоритм складання бюджету матеріально-технічного

забезпечення у компанії ТОВ «Майкл Шафт»

Джерело: сформовано автором по звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Зупинимося на ключових, найважливіших, з погляду вищого керівництва, особливостях кожного етапу.

Визначення загальних цілей та завдань компанії. Цілі на рік розробляються в рамках стратегічного планування та закріплюються в макроплани компанії. При використанні такого підходу бюджет підприємства ТОВ «Майкл Шафт» приймається лише в тому випадку, якщо в ньому досягаються цільові значення на рік, затверджені стратегічним планом компанії. Якщо такий бюджет скласти не вдається, провадиться коригування стратегічних планів. Президент компанії відповідає перед власниками (радою директорів) за досягнення показників макроплану [37].

Визначення цільових значень ключових показників та нормативів. На підставі затверджених цільових значень макроплану генеральний директор підприємства ТОВ «Майкл Шафт», видаючи відповідні накази, доводить цільові значення ключових показників діяльності та нормативи до підрозділів, що стоять нижче. Формування річного бюджету матеріально-технічного забезпечення компанії проводиться в рамках фінансової структури - сукупності функціональних центрів, центрів відповідальності - і системи розподілу між складовими цієї структури повноважень та відповідальності щодо планування, виконання та контролю показників бюджету. Функціональні центри створюються для централізованого управління (нормування, планування, контролю та аналізу виникаючих відхилень) статтями зведеного бюджету матеріально-технічного забезпечення підприємства. Центри відповідальності безпосередньо здійснюють господарські операції відповідно до затверджених планів. У рамках річного планування матеріально-технічного забезпечення вони формують плани бюджету та виконують їх виходячи із встановлених функціональними центрами цільових значень ключових показників діяльності та нормативів [38].

У таблиці 3.3 наведено приклад угруповання ключових показників діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» .

Таблиця 3.3

Зв'язок фінансового планування та бюджетування матеріально-технічного забезпечення в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»

Рівень груп показників	Групи показників
Показники ефективності бізнесу загалом (макроплан)	1. Фінансовий стан та результати діяльності 2. Задоволеність споживачів 3. Інновації та навчання
Показники ефективності діяльності підрозділів – функціональних центрів	4. Закупівлі 5. Зберігання та переміщення 6. Виробництво 7. Продажі 8. Дистрибуція 9. НДДКР 10. Маркетинг 11. Якість 12. Персонал 13. Економіка та фінанси 14. Інформаційні технології
Показники ефективності діяльності підрозділів – центрів відповідальності	15. Обсяг наданих послуг 16. Якість 17. Ефективність використання ресурсів 18. Витрати надання послуг 19. Продажі 20. Персонал 21. Прибуток. Рентабельність 22. Ефективність управління матеріально-технічними ресурсами 23. Необоротні активи та інвестиції

Джерело: сформовано автором

Верхній рівень показників – сфера відповідальності генерального директора компанії. Ці показники затверджуються у макроплані матеріально-технічного забезпечення. Другий рівень – сфера відповідальності керівників функціональних центрів; цільові значення доводяться до них на основі затвердженого макроплану матеріально-технічного забезпечення. Нижній рівень – показники діяльності центрів відповідальності.

Важливим елементом системи бюджетного планування та контроль матеріально-технічного забезпечення у компанії ТОВ «Майкл Шафт» є нормування — система технічно та економічно обґрунтованих цільових

значень змінних, які безпосередньо впливають на певні функціональні плани та статті бюджету. Нормативи дозволяють: підвищити прозорість розрахунку ключових показників діяльності та потреб центрів відповідальності в ресурсах; створити формальний механізм перерозподілу ресурсів між центрами відповідальності; оцінити обґрунтованість рівня доходів, витрат, матеріально-технічних ресурсів та інших показників у планах заходів [39].

Формулювання та затвердження припущень. З метою обліку зовнішніх факторів і змінних, які значно впливають на формування бюджету підприємства ТОВ «Майкл Шафт», ще до початку його розробки аналітиками формулюються припущення про зміни зовнішніх параметрів середовища. Дається прогноз щодо всіх значущих для компанії факторів, наприклад: динаміки курсів основних валют стосовно гривні; індекс цін на стратегічно важливі ресурси; ставок податків; ставок залучення позикового капіталу за джерелами запозичення; базова ставка дисконтування майбутніх фінансових потоків компанії. Ця процедура часто включає і визначення меж граничних коливань зовнішніх параметрів. При виході за встановлені рамки запускається процедура коригування бюджету. Підготовка планів заходів та бюджетів матеріально-технічного забезпечення на рівні підрозділів. Генеральний директор підприємства ТОВ «Майкл Шафт» видає накази: про початок розробки річного бюджету підприємства; про цільові значення ключових показників діяльності компанії та підрозділів на наступний рік.

На підставі цих наказів та прогнозу параметрів ринкового зовнішнього середовища керівники центрів відповідальності надають комплексні річні плани заходів. Плани включають такі дані: найменування заходу; посилання на політику функціональної стратегії, в рамках якої планується цей захід; відповідального за реалізацію працівника; терміни реалізації; необхідні ресурси; заплановані результати та показники ефективності заходів.

Консолідація бюджетів у зведені бюджети матеріально-технічного забезпечення підприємства ТОВ «Майкл Шафт». Цей етап технічний. Проводить його, зазвичай, бухгалтер компанії. Генеральний директор

підприємства ТОВ «Майкл Шафт» отримає консолідований бюджет у встановлений регламентом строк. При цьому, відповідальні за консолідацію фахівці завжди здатні обґрунтувати та розшифрувати будь-який показник у зведеному бюджеті [40].

### **3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення планування на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт»**

Впровадження системи управління запасами та методу оптимізації є вигідним для підприємства ТОВ «Майкл Шафт».

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика звичайної системи управління запасами та системи Just in Time

<b>Характеристика</b>	<b>Система управління запасами</b>	<b>Система Just-in-Time</b>
Основна ідея	Мати запаси, щоб мати доступність в разі потреби	Замовляти матеріали тільки тоді, коли потрібні
Кількість запасів	Велика кількість запасів	Мінімальна кількість запасів
Частота замовлень	Рідше	Частіше
Час доставки	Довший час доставки	Коротший час доставки
Складські витрати	Високі складські витрати	Низькі складські витрати
Вимоги до якості	Не такі високі вимоги до якості	Високі вимоги до якості

## Продовження таблиці 3.4

Кількість постачальників	Багато постачальників	Менше постачальників
Гнучкість виробництва	Низька гнучкість виробництва	Висока гнучкість виробництва
Зменшення витрат	Низьке зменшення витрат	Високе зменшення витрат
Ризики	Ризик залишкових запасів	Ризик відсутності матеріалів

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Система Just-in-time (JIT) - це система управління запасами, яка мінімізує запаси на складах до мінімуму, роблячи замовлення товарів лише в той момент, коли вони потрібні для виробництва. Нижче наведені переваги та доцільність використання системи JIT: Зниження витрат на зберігання запасів: зменшення запасів товарів на складах дозволяє знизити витрати на зберігання та управління запасами. Підвищення ефективності виробництва: система JIT дозволяє замовляти товари саме в той момент, коли вони необхідні для виробництва, що дозволяє зменшити час очікування на запаси та збільшити ефективність виробництва. Покращення якості продукції: система JIT дозволяє зосередитися на покращенні якості продукції, оскільки кожна партія товарів перевіряється перед тим, як вона буде використана в виробництві. Зменшення потреби в прогнозуванні: система JIT дозволяє уникнути проблем, пов'язаних з неправильним прогнозуванням попиту, оскільки товари замовляються тільки в той момент, коли вони потрібні. Підвищення гнучкості виробництва: система JIT дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті та швидко відповідати на замовлення з боку клієнтів, що збільшує гнучкість виробництва та підвищує задоволення клієнтів. Зниження ризику втрати товарів: система JIT дозволяє зменшити ризик втрати товарів через застарілість, погіршення якості або інші проблеми, оскільки товари замовляються тільки в той момент, коли вони потрібні. Покращення взаємовідносин з постачальниками: система JIT сприяє

покращенню взаємовідносин з постачальниками, оскільки вона базується на постійному спілкуванні з постачальниками та на взаємній довірі. Загалом, система Just-in-time може бути доцільною та ефективною для підприємства ТОВ «Майкл Шафт». Однак, перед впровадженням системи JIT необхідно ретельно проаналізувати власні можливості та ризики, пов'язані з цією системою управління запасами [41].

Нюанси системи JIT: немає запасів на випадок непередбачуваних обставин, вимагає високої якості матеріалів, потрібен перевіреней та надійний постачальник продукції.

Таблиця 3.5

Розрахунок доцільності впровадження системи JIT на підприємстві ТОВ  
«Майкл Шафт»

Показник	Звичайна «Система управління запасами»	Система Just in time	Економія
Витрати на утримання запасів грн.	3000000	1000000	2000000
Вартість доставки сировини грн.	1000000	500000	500000
Витрати на працю грн.	4320000	1440000	2880000
<b>Разом</b>	<b>8320000</b>	<b>2940000</b>	<b>5380000</b>

Джерело: сформовано автором

Для розрахунку економічної ефективності системи JIT на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» використовуємо такі показники:

Витрати на утримання запасів. Застосування системи JIT дозволить знизити витрати на утримання запасів на складі, що включає витрати на зберігання, збереження якості та застою запасів. Цей показник може бути розрахований шляхом порівняння витрат на утримання запасів до та після впровадження системи JIT. Зараз на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» діє звичайна «Система управління запасами». Витрати на утримання запасів за 2022 рік становили 3 млн./грн.

За умови, якщо підприємство ТОВ «Майкл Шафт» впровадить систему

управління запасами JIT, прогнозоване зменшення витрат становитиме 2 млн./грн. за рік. Це пов'язано з тим, що зникне необхідність накопичення запасів, та вразі зменшиться орендна плата за складські приміщення, також зникне ризик переплати за запаси, які можуть виявитись не потрібними. Вартість доставки сировини. Застосування системи JIT дозволить зменшити витрати на доставку сировини, оскільки замовлення будуть робитись за потребою та відповідно до розкладу виробництва. Цей показник може бути розрахований шляхом порівняння вартості доставки до та після впровадження системи JIT. Застосування системи JIT дозволить зменшити кількість постачальників з 4 до 2, що знизить витрати на доставку сировини з 1 млн./грн. до 500 тис./грн. на рік. Не зважаючи на те, що зросте періодичність доставки, все одно це буде дешевше ніж коли був договір на поставку матеріалів з 4 постачальниками.

Витрати на працю. Застосування системи JIT може зменшити кількість робочих місць та знизити витрати на працю. Цей показник може бути розрахований шляхом порівняння кількості робочих місць до та після впровадження системи JIT.

Запровадження системи JIT зробить можливим знизити кількість працівників на складі з 30 осіб до 10, це в свою чергу знизить витрати на оплату праці з 4 320 000 грн./рік до 1 440 000 грн./рік.

Отже, для підприємства ТОВ «Майкл Шафт» використання системи JIT може привести до зменшення витрат на утримання запасів, зниження витрат на доставку сировини та матеріалів, зменшення робочих місць на приблизно очікувану суму в 5380000 грн. Одним з методів оптимізації запасів є метод ABC-аналізу, який дозволяє класифікувати матеріальні ресурси за ступенем важливості та динамікою руху.

Для економічної доцільності використання цього методу, проведемо ABC-аналіз використовуючи 10 основних груп запасів [42].

Таблиця 3.6

Річна виробнича програма ТОВ «Майкл Шафт»

№ групи запасів	Код виробу	Ціна виробу ( $C$ ), грн.	Обсяг виробництва ( $K$ ), шт.
1	M-1	1090	234
2	M-2	460	1450
3	M-3	970	570
4	M-4	450	650
5	M-5	60	390
6	M-6	80	290
7	M-7	79	390
8	M-8	970	290
9	M-9	460	1450
10	M-10	80	290

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

Визначаємо вартість щорічного споживання запасів за формулою 1:

$$C = C \cdot K \quad (1),$$

де  $C$  – ціна виробу, грн.;

$K$  – обсяг виробництва.

Дані розрахунків заносяться в таблиці 3.7 – 3.9

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості щорічного споживання запасів

№ групи запасів	Обсяг виробництва ( $K$ ), шт.	Ціна виробу ( $C$ ), грн.	Вартість споживання запасів $C = K \cdot C$
1	234	1090	255060
2	1450	460	667000
3	570	970	552900
4	650	450	292500
5	390	60	23400
6	290	80	23200
7	390	79	30810
8	290	970	281300
9	1450	460	667000
10	290	80	23200
$\Sigma$	<b>6004</b>	-	<b>2816370</b>

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 3.7, Вартість споживання запасів становить 2816370 грн., а річний обсяг виробництва 6004 шт.

Таблиця 3.8

## Класифікація виробів за категоріями

Ранг	№ групи запасів	Вартість споживання запасів, $C$	Кумулятивна вартість, $K_c$	% $K_c$ від $\sum C$	Категорія
1	2	667000	667 000	23,68	A
2	9	667000	1 334 000	47,37	A
3	3	552900	1 886 900	67,00	A
4	4	292500	2 179 400	77,38	A
5	8	281300	2 460 700	87,37	B
6	1	255060	2 715 760	96,43	C
7	7	30810	2 746 570	97,52	C
8	5	23400	2 769 970	98,35	C
9	6	23200	2 793 170	99,18	C
10	10	23200	2 816 370	100,00	C
		2816370			

Джерело: сформовано автором

Розраховуємо кумулятивну вартість запасів. Для цього необхідно здійснити рейтингування наявних груп запасів за критерієм вартості розташувавши їх в таблиці від найдорожчої до найдешевшої.

Найдорожча група запасів має кумулятивну вартість яка відповідає їх вартості. Кумулятивна вартість інших груп розраховується як сума кумулятивної вартості більш дорогих запасів (зазначена у вищому рядку цього стовпчика таблиці) та вартості запасів групи яка розглядається. Результати розрахунків заносимо в четвертий стовпчик таблиці 3.8

Тепер розраховуємо %  $K_c$  від  $\sum C$  шляхом складання пропорції прийнявши загальну вартість запасів (2 816 370) за 100%, а вартість окремої групи запасів (наприклад, першої 667 000) за  $X$ . Результати розрахунків заносимо в п'ятий стовпчик таблиці 3.8 Одразу ж в таблиці, в стовпчику

«Категорія», проставляємо аббревіатуру групи запасів відповідно:

- категорія А до 80%;
- категорія В від 80 до 95%;
- категорія С від 95 до 100%.

Наступним етапом здійснюємо аналіз окремих категорій запасів за обсягом виробництва. Переносимо дані стовпчиків 1, 2, 6 таблиці 3.8 та стовпчика 2 таблиці 3.7 і заносимо в таблицю 3.9. Розраховуємо кумулятивний обсяг запасів аналогічно розрахунку кумулятивної вартості. Кумулятивний обсяг найдорожчих запасів дорівнює їх обсягу. Кумулятивний обсяг інших груп запасів розраховується як сума кумулятивного обсягу більш дорогих запасів (зазначена у вищому рядку цього стовпчика таблиці 3.9) та обсягу запасів групи яка розглядається [43].

Результати розрахунків заносимо в четвертий стовпчик таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Аналіз окремих категорій запасів за обсягом виробництва

Ранг	№ групи запасів	Обсяг виробництва, шт.	Кумулятивний обсяг виробництва, $K_k$	% $K_k$ від $\Sigma K$	Категорія
1	2	1450	1 450	24,15	A
2	9	1450	2 900	48,30	A
3	3	570	3 470	57,79	A
4	4	650	4 120	68,62	A
5	8	290	4 410	73,45	B
6	1	234	4 644	77,35	C
7	7	390	5 034	83,84	C
8	5	390	5 424	90,34	C
9	6	290	5 714	95,17	C
10	10	290	6 004	100,00	C
		6004			

Джерело: сформовано автором

Тепер розраховуємо %  $K_k$  від  $\Sigma K$  шляхом складання пропорції

прийнявши загальний обсяг виробництва запасів (6004) за 100%, а обсяг окремої групи запасів (наприклад, першої 1450) за  $X$ . Результати розрахунків заносимо в п'ятий стовпчик таблиці 3.9. Будуємо графік залежності кумулятивного обсягу та кумулятивної вартості запасів (Додаток Г)

Аналіз запасів підприємства за їх вкладом в загальну дохідність можна поділити на дорогі – категорія А, дешеві – категорія С, та середньої вартості – категорія В.

Найдорожчі запаси категорії А становлять до 80% загальної вартості запасів. Запаси категорії В до 15% загальної вартості запасів, а запаси категорія С до 5% загальної вартості запасів. В компанії ТОВ «Майкл Шафт» запаси категорії А складають 68,62% від їх загального обсягу, запаси категорії В за обсягом становлять 4,83% (73,45-68,62), а запаси категорії С становлять 26,65% (100-73,45).

Отже найбільший обсяг займають найдорожчі запаси. Найменший обсяг мають запаси середньої вартості. АВС-аналіз створює основу для прийняття управлінських рішень стосовно окремих груп запасів. Наприклад для застосування різних ступенів контролю щодо вартості виробів [44].

Вироби категорії А вимагають прямого контролю. Запаси повинні зводитися до мінімуму. Замовлення здійснюються часто, але невеликими партіями. Рух запасів контролюється часто. Вироби категорії В замовляються виходячи з точки допустимого мінімального рівня запасів. Вони вимагають точного обліку, досить частого спостереження за кількістю. Вироби С підлягають простому контролю.

Провівши АВС – аналіз складу підприємства ТОВ «Майкл Шафт», отримали наступні результати: Категорія А має найбільший обсяг запасів, 68,62% від їх загального обсягу, це створює великі ризики для бізнесу у разі проблем з поставками, відвантаженнями, персоналом тому необхідно зосередити всю увагу на цій категорії. Запаси повинні зводитися до мінімуму. Замовлення здійснюються часто, але невеликими партіями. Рух запасів контролюється часто. Щоб диверсифікувати ризики, потрібно зменшити обсяг

запасів категорії А, та збільшити долю запасів в категорії В, це дозволить врегулювати обсяги запасів та мінімізує ризики. Категорія В має невеликий обсяг запасів 4,83%, але все ж таки потребує уваги. Рекомендується прослідкувати, щоб запаси цієї категорії не перевищували необхідного рівня. Вони вимагають точного обліку, досить частого спостереження за кількістю. Категорія С має обсяг запасів 26,65% , Рекомендується забезпечити потрібний рівень запасів для товарів цієї категорії, щоб мати можливість задовольнити попит клієнтів. Можна зменшити частоту закупівлі товарів цієї категорії, але не допускати вичерпання запасів. Вироби С підлягають простому контролю. Для всіх категорій необхідно забезпечити ефективний контроль за запасами, щоб уникнути надмірного накопичення товарів та збитків через їх застарілість чи невикористання. Для цього рекомендується вести систему управління запасами JIT, економічна доцільність якої, була розглянута вище, тому що, як видно з розрахунків ABC аналізу, категорія А має найбільший обсяг запасів, відповідно вони мають постачатися часто, але не великими партіями, що може забезпечити впровадження системи JIT [45].

Як бачимо на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», доцільно застосовувати ABC аналіз, це дозволить моніторити характеристику запасів підприємства за вартістю та обсягом, що дасть можливість вчасно побачити до яких категорій відносяться запаси на підприємстві та відповідно до отриманих результатів розробити ефективну стратегію планування МТЗ для підприємства ТОВ «Майкл Шафт».

Отже, були розглянуті шляхи та напрямки удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», а саме: впровадження системи автоматизованого планування, використання методів оптимізації запасів, використання методів прогнозування, розробка більш детальних та точних планів матеріально-технічного забезпечення, впровадження системи управління запасами. На основі аналізу переваг та недоліків кожного напрямку, було встановлено, що впровадження системи управління запасами та методу оптимізації, є ключовими шляхами

удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».

Для ефективного впровадження цих напрямків, використовувався такий алгоритм: Аналіз поточних процесів управління запасами та планування на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт». Визначення недоліків та проблем, які необхідно вирішити. Розробка стратегії управління запасами та планування на підприємстві. Визначення основних цілей та завдань, які необхідно вирішити, впроваджуючи нову систему. Вибір та впровадження системи автоматизованого планування на підприємстві. Вибір оптимальної системи, її встановлення та налаштування. Використання методів оптимізації запасів та прогнозування. Застосування математичних методів для оптимізації рівня запасів на підприємстві та прогнозування необхідного обсягу запасів в майбутньому. Розробка більш детальних та точних планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві. Розробка більш детальних та точних планів на основі отриманих даних про рівень запасів, прогнозів на майбутнє та потреб на підприємстві. Впровадження системи управління запасами на підприємстві. Розробка та впровадження нової системи управління запасами на основі вибраної стратегії та встановленої системи автоматизованого планування. Формування планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві. Розробка планів на основі даних про рівень запасів, потреб та прогнозів на майбутнє. Організація закупівель та доставок матеріальних ресурсів відповідно до запланованих потреб. Реалізація планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві. Контроль за виконанням планів, врахування змін у виробничих потребах та прогнозах, корекція планів при необхідності. Моніторинг та аналіз результатів. Постійний моніторинг та аналіз результатів впровадження нової системи управління запасами та планування на підприємстві. Виявлення проблем та недоліків, пошук шляхів удосконалення та покращення системи.

Були проведені розрахунки економічної доцільності реалізації методу JIT та методу ABC аналізу:

Система Just-in-time (JIT) - це система управління запасами, яка мінімізує запаси на складах до мінімуму, роблячи замовлення товарів лише в той момент, коли вони потрібні для виробництва. Використання системи JIT на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» може привести до зменшення витрат на утримання запасів, зниження витрат на доставку сировини та матеріалів, зменшення робочих місць на приблизно очікувану суму в 5380000 грн.

Метод ABC-аналізу, який дозволяє класифікувати матеріальні ресурси за ступенем важливості та динамікою руху. Провівши ABC – аналіз складу підприємства ТОВ «Майкл Шафт», отримали наступні результати: Категорія А має найбільший обсяг запасів, 68,62% від їх загального обсягу. Категорія В має невеликий обсяг запасів 4,83%. Категорія С має обсяг запасів 26,65% .

Для всіх категорій необхідно забезпечити ефективний контроль за запасами, щоб уникнути надмірного накопичення товарів та збитків через їх застарілість чи невикористання. Для цього рекомендується вести систему управління запасами JIT, економічна доцільність якої, була розглянута вище, тому що, як видно з розрахунків ABC аналізу, категорія А має найбільший обсяг запасів, відповідно вони мають постачатися часто, але не великими партіями, що може забезпечити впровадження системи JIT.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведений аналіз можна зробити такі висновки. Мета провадження діяльності компанії ТОВ «Майкл Шафт» полягає у отриманні прибутку в результаті здійснення комерційної діяльності – надання торгових послуг.

Впродовж 2017-2021 рр. підприємство працювало прибутково. Чистий дохід від реалізації продукції за 2017-2021 рр. зріс на 36,81 %, прибуток від звичайної діяльності збільшився більше ніж в 7 разів, валовий прибуток виріс на 24,34 %, чистий фінансовий результат збільшився в 6 разів, рентабельність власного капіталу 2021 року у порівнянні із 2017 роком зросла в 2,66, а рентабельність активів зросла на 0,91 %. Окремо слід відзначити, що найбільшого значення прибуток від звичайної діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» було зафіксовано в 2019 році, який в 2020 і 2021 році значно скоротився. Така ситуація пояснюється введенням заходів пов'язаних з пандемією COVID.

У компанії працює ієрархічна система управління. Органи управління підприємства ТОВ «Майкл Шафт» підвітні його засновникам та несуть відповідальність за належне виконання своїх функцій відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів Компанії. У компанії прийнято лінійно-функціональну структуру управління.

В підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» застосовуються такі методи управління: метод планування, метод організації, метод контролю, метод мотивації працівників, метод комунікації, метод аналізу та планування ризиків. Ці методи використовуються в підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» з метою досягнення стабільної роботи, росту продуктивності та розвитку компанії.

Для проведення аналізу та оцінки ефективності формування та реалізації планів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», визначаються ключові показники ефективності. Основними з них є: обсяг виробництва продукції, організація матеріально-технічних ресурсів, планування та аналіз результативності, планування процесу управління

складською діяльністю. Набір відносин між підсистемами, модулями та елементами утворює структуру системи складування. Вибір структури залежить від безлічі факторів і функцій складу, його місця в логістичній системі, номенклатури вантажів, вимог споживачів, параметрів товарів і т.п. У зв'язку з цим було проведено докладний аналіз підсистем та основних модулів системи складування для вирішення задач моделювання та оптимізації складського процесу.

Розробка плану матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» здійснюється шляхом бюджетування, що дозволяє встановити жорсткий поточний контроль над надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови розробки ефективної фінансової стратегії матеріально-технічного забезпечення. Бюджет підприємства ТОВ «Майкл Шафт» приймається лише в тому випадку, якщо в ньому досягаються цільові значення на рік, затверджені стратегічним планом компанії. Якщо такий бюджет скласти не вдається, проводиться коригування стратегічних планів.

За період 2017-2021 рр., спостерігалось значне нарощування та ефективність використання основних засобів виробничого призначення за рахунок збільшення земельних ділянок в 2021 році в порівнянні з 2020 роком майже в 6 разів. І збільшення транспортних засобів в 2 рази в 2021 році в порівнянні з 2020 роком, і в 15 разів більше показника 2017 року. Це свідчить, про розширення виробничої діяльності підприємства ТОВ «Майкл Шафт» за 2017-2021 рр. Фондовіддача підвищилась за рахунок збільшення чистого доходу підприємства на 32 %. В цілому рівень забезпеченості підприємства ТОВ «Майкл Шафт» матеріально-технічними ресурсами є задовільним і в повній мірі відповідає господарським потребам підприємства.

Під час дослідження шляхів удосконалення організації постачання матеріальних ресурсів на підприємство ТОВ «Майкл Шафт», були запропоновані такі шляхи: впровадження системи автоматизованого планування, використання методів оптимізації запасів, використання методів прогнозування, розробка більш детальних та точних планів матеріально-

технічного забезпечення, впровадження системи управління запасами. На основі аналізу переваг та недоліків кожного напрямку, було встановлено, що впровадження системи управління запасами та методу оптимізації, є ключовими шляхами удосконалення планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт».

Були проведені розрахунки економічної доцільності реалізації методу ABC аналізу та методу JIT.

Провівши ABC – аналіз складу підприємства ТОВ «Майкл Шафт», отримали наступні результати: Категорія А має найбільший обсяг запасів, 68,62% від їх загального обсягу. Категорія В має невеликий обсяг запасів 4,83%. Категорія С має обсяг запасів 26,65% .

Аналіз показав, щоб забезпечити ефективний контроль за запасами, уникнути надмірного накопичення товарів та збитків через їх застарілість чи невикористання, рекомендується вести систему управління запасами JIT.

Використання системи JIT на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт» може привести до зменшення витрат на утримання запасів, зниження витрат на доставку сировини та матеріалів, зменшення робочих місць. Приблизна очікувана сума економії після запровадження системи становить 5380000 грн.

Як бачимо на підприємстві ТОВ «Майкл Шафт», доцільно застосовувати ABC аналіз, це дозволить моніторити характеристику запасів підприємства за вартістю та обсягом, що дасть можливість вчасно побачити до яких категорій відносяться запаси на підприємстві та відповідно до отриманих результатів розробити ефективну стратегію планування МТЗ для підприємства ТОВ «Майкл Шафт».

Отже, в цілому підприємство ТОВ «Майкл Шафт» має позитивну тенденцію в проведенні комерційної діяльності, є конкурентоспроможним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Логістична стратегія підприємства та алгоритм її реалізації/ В.Г. Алькема, О.Л. Качур // Вчені записки Університету “КРОК”. Серія “Економіка”.- 2017. Вип. 46. С. 101-112
2. Алькема В.Г. Аналіз сучасних підходів до оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств / В. Г. Алькема, О. М. Кучмєєв // Вчені записки Університету “КРОК”. 2020. № 4(60). С. 187-194.
3. Булгакова Ю.О., Благініна Л.В. "Організація та планування матеріально-технічного забезпечення на виробництві". Одеса: ОНАХТ, 2019.
4. Глущенко, В. В. (2018). Оцінка ефективності системи матеріально-технічного забезпечення підприємства / В. В. Глущенко // Економіка та управління підприємствами : збірник наукових праць. Вип. 4. С. 71-78.
5. Гончаренко І.В. Організація та планування матеріального забезпечення виробництва: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 240 с.
6. Горбенко, М. А. АВС-аналіз товарного портфеля підприємства: методика застосування та переваги використання / М. А. Горбенко // Економічні науки. 2021. № 3 (92). С. 45-50.
7. Гордієнко, О.В. Організація матеріально-технічного забезпечення виробництва на підприємстві / О.В. Гордієнко // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Економічна". 2019. № 29(2). С. 51-54.
8. Горбань, І. М. Організація та планування логістичних систем: навч. посібник / І. М. Горбань. Київ: НУХТ, 2019.
9. Гусєва, В. В., & Кузнецова, І. С. (2019). Методи планування та управління запасами на підприємстві. Економіка та суспільство, (19), 1032-1038.
10. Дашковська І.М. Сутність та методи управління персоналом / І.М. Дашковська // Економіка та держава. 2019. № 4. С. 19-23.

11. Дорошенко, Т. М. (2021). Формування критеріїв оцінки ефективності планування матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства / Т. М. Дорошенко // Економічний вісник університету. Т. 32, Вип. 2. С. 74-78.
12. Дудниченко, О.М. Організація та управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства / О.М. Дудниченко, О.О. Лисенко // Наукові праці НДУ ім. М. Гоголя. 2021. № 231. С. 74-77.
13. Івахненко, О. О. (2020). Методика планування потреби в матеріальних ресурсах підприємства / О. О. Івахненко, І. В. Міщенко // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Економічні науки. Вип. 1 (79). С. 81-85.
14. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136.
15. Карпенко, О. О. (2020). Стили управління на підприємстві та їх вплив на ефективність діяльності. Бізнес Інформ, 1, 50-57. 2020 рік.
16. Квач, І. І. (2020). Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства / І. І. Квач, О. Є. Богачук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Вип. 29. С. 170-177.
17. Ковальова І.І. Організаційне управління: сутність та методи / І.І. Ковальова // Економіка розвитку. 2019. № 3. С. 65-70.
18. Кошевий М. М., Матвійчук Ю. В. Еволюція систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств у сучасних умовах. // Економіка та управління підприємствами. Вип. 1(12).2018.С. 161-175.
19. Кравченко, А.І. (2021). Формування показників ефективності матеріально-технічного забезпечення виробничих процесів підприємства. Економіка та суспільство, 15, 67-71.

20. Крамаренко, О. (2018). Система just-in-time в управлінні логістичними процесами на підприємстві. Економіка та управління виробництвом, 1(23), 44-49.

21. Кубатко, О. В., Чорток, Ю. В., Гончаренко, О. С., Нечипоренко, Р. М. и Москаленко, І. М. (2019). Дослідження особливостей вибору типу транспортного засобу торговельно-логістичним підприємством. // Механізм регулювання економіки. 2019. №3. С. 73-82

22. Кузьміна О. О. Методика визначення показників ефективності розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства // Наукові праці Вінницького національного технічного університету. - 2018. № 1. С. 35-39.

23. Кулик А. Б. Застосування (R,S) моделі при плануванні запасів на промисловому підприємстві. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2022. No 26(54). С. 37–42.

24. Кулик А. Б., Манжос Т. В., Мельник О. О. Застосування моделі системи управління запасами на промисловому підприємстві. URL: [http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/38697/T\\_fin\\_22-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/38697/T_fin_22-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

25. Куценко В.А., Козак І.А., Кравчук О.І. та ін. "Менеджмент матеріально-технічного забезпечення підприємства". Київ: КНЕУ, 2019.

26. Лежєпєокова В. Г., Лавриненко А. В. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства – суб'єкта ЗЕД. Ефективна економіка. 2018. № 1 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6055>

27. Макєєва Л.О., Висоцька О.В., Курганська М.О. та ін. "Матеріально-технічне забезпечення виробничого підприємства: теорія і практика". Київ: НАУ, 2019.

28. Матвєєва, Т. О. (2020). Показники ефективності планування матеріально-технічного забезпечення виробництва / Т. О. Матвєєва // Наукові

праці Кіровоградського національного технічного університету. – Вип. 31. – С. 150-156.

29. Мельник К.П. Наукові підходи до організації контрольно-управлінської діяльності підприємства. // Приазовський економічний вісник. 2018. № 1 (06). С. 160-164.

30. Мельник Л., Дегтярьова І., Карінцева О., Кубатко О. Інформаційні чинники в економічних системах та бізнесі при переході до цифрової економіки / Вибрані аспекти розвитку цифрового суспільства. Монографія 45. За редакцією Тетяни Несторенко та Олександра Остенди, Видавництво Технологічного університету, Катовіце, 2021. с. 173-178

31. Пеняк Ю.С., Рудь О. О. Актуальні проблеми управління виробничими запасами в умовах воєнного стану в Україні. // Сучасний стан, проблем та перспективи розвитку бізнесу, фінансовокредитних та облікових систем: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20 травня 2022 року). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. С. 172-174

32. Поліщук, В. М. (2019). Аналіз ефективності системи матеріально-технічного забезпечення підприємства / В. М. Поліщук // Наукові записки Тернопільського національного економічного університету. Т. 27, Вип. 2. С. 47-54.

33. Пушкарь І.В., Шишкіна А.П. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. // Економіка і суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-74>

34. Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. // Innovation and Sustainability, 2022, (3), 95–102.

35. Самойленко А. А., Зеленська А. Теоретичні аспекти управління логістикою запасів. // Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали III Міжнар. наук.-практ.

інтернет-конф. (Київ, 27 жовтня 2022 року ): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. С. 275-279

36. Стороженко, І. О. ABC-аналіз як інструмент ефективного управління запасами на підприємствах / І. О. Стороженко // Економічні науки. 2020. № 8 (121). С. 65-70.

37. Стрельцова, М. В. (2019). Удосконалення системи планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві. Економічні науки. Серія "Менеджмент", (27), 149-156.

38. Федірець О.В., Гордівська А.С., Дековець К.О. Чинники впливу на управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва. Економічний форум. 2019. № 2. С. 190–197.

39. Химич О. С., Пепчук С. М. Аналіз основних методів управління запасами на підприємстві. // Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XXIII Міжнародної науковопрактичної конференції: 20 жовтня 2022 р. / Уроряд.: Р. В. Манн, Н. В. Ільченко; відп. ред. Р. В. Манн; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. 199 с.

40. Чекан, І. В. (2019). Формування ефективної системи матеріально-технічного забезпечення в умовах сучасного ринку / І. В. Чекан, Л. М. Лопатко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1. С. 88-96.

41. Чорна О.О. Управління матеріальними ресурсами підприємства: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. 320 с.

42. Чуйко, О. О., & Безрук, В. І. (2019). Автоматизовані системи управління матеріально-технічним забезпеченням на підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Менеджмент та економіка, (1), 91-96.

43. Шарова, І. О. Використання методу ABC-аналізу в управлінні запасами / І. О. Шарова // Економіка та держава. 2019. № 7. С. 68-71.

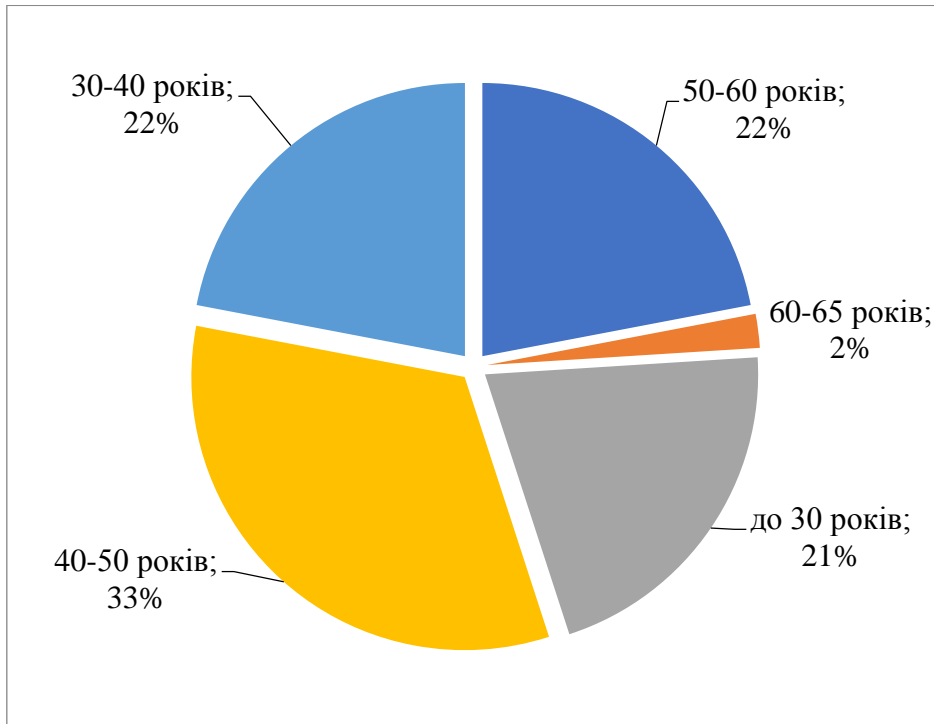
44. Яковенко В. В., Семерягіна М. М. Проблеми логістичного управління сучасним підприємством в рамках підвищення конкурентоспроможності //

Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції. - Національний авіаційний університет. - Київ, 2022. - с. 154-158

45. Ясковській, П., Сobotка, А., Чарніговська, А. (2018) Модель прийняття рішень для планування каналів постачання матеріалів у будівництві. Автоматизація в будівництві, вип. 90, вип. 6, 235-242.

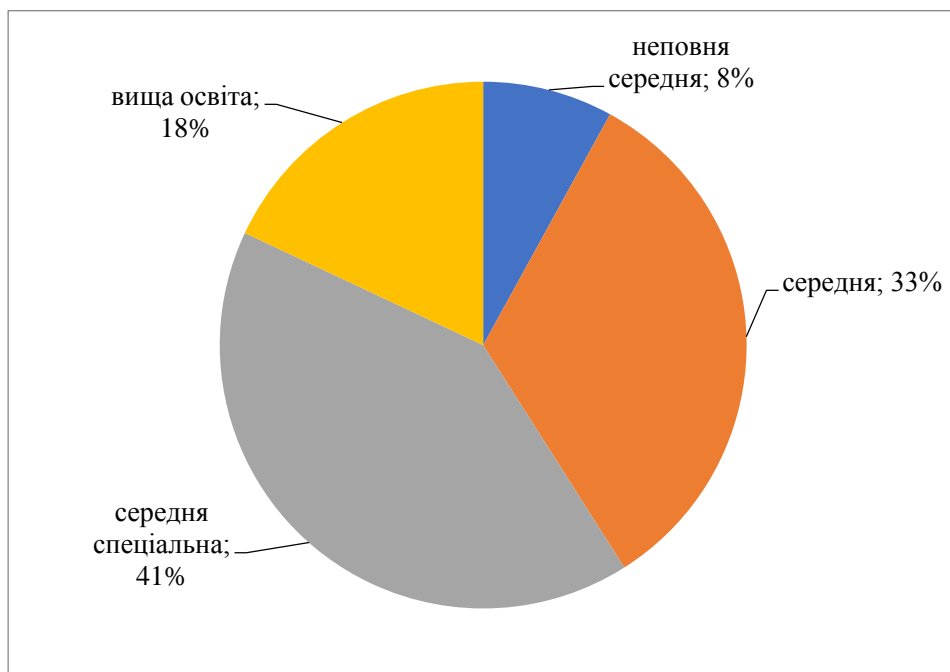
## ДОДАТКИ

## Додаток А



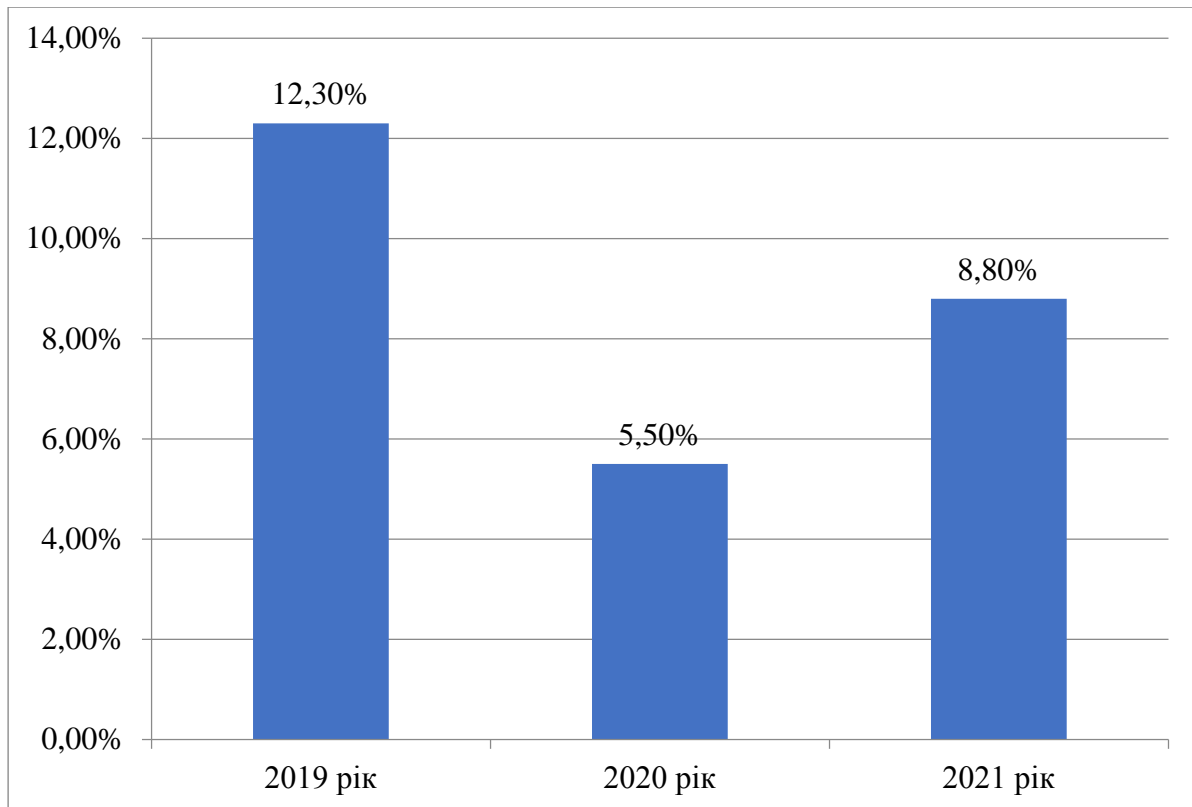
Вікова структура персоналу підприємства  
ТОВ «Майкл Шафт» в 2021 році, %

## Додаток Б



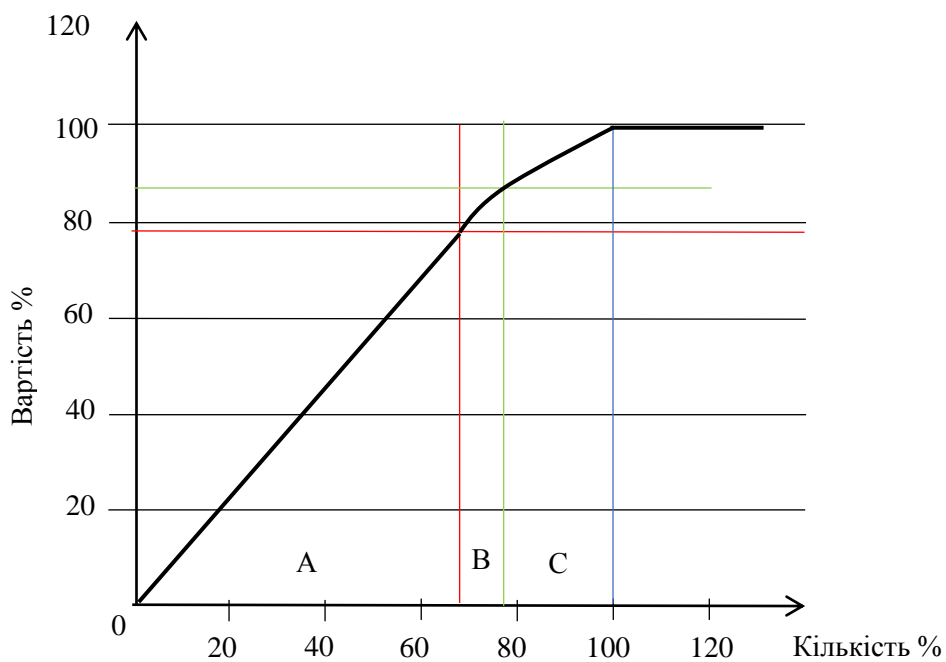
Структура персоналу підприємства  
ТОВ «Майкл Шафт» за освітою в 2021 році, %

## Додаток В

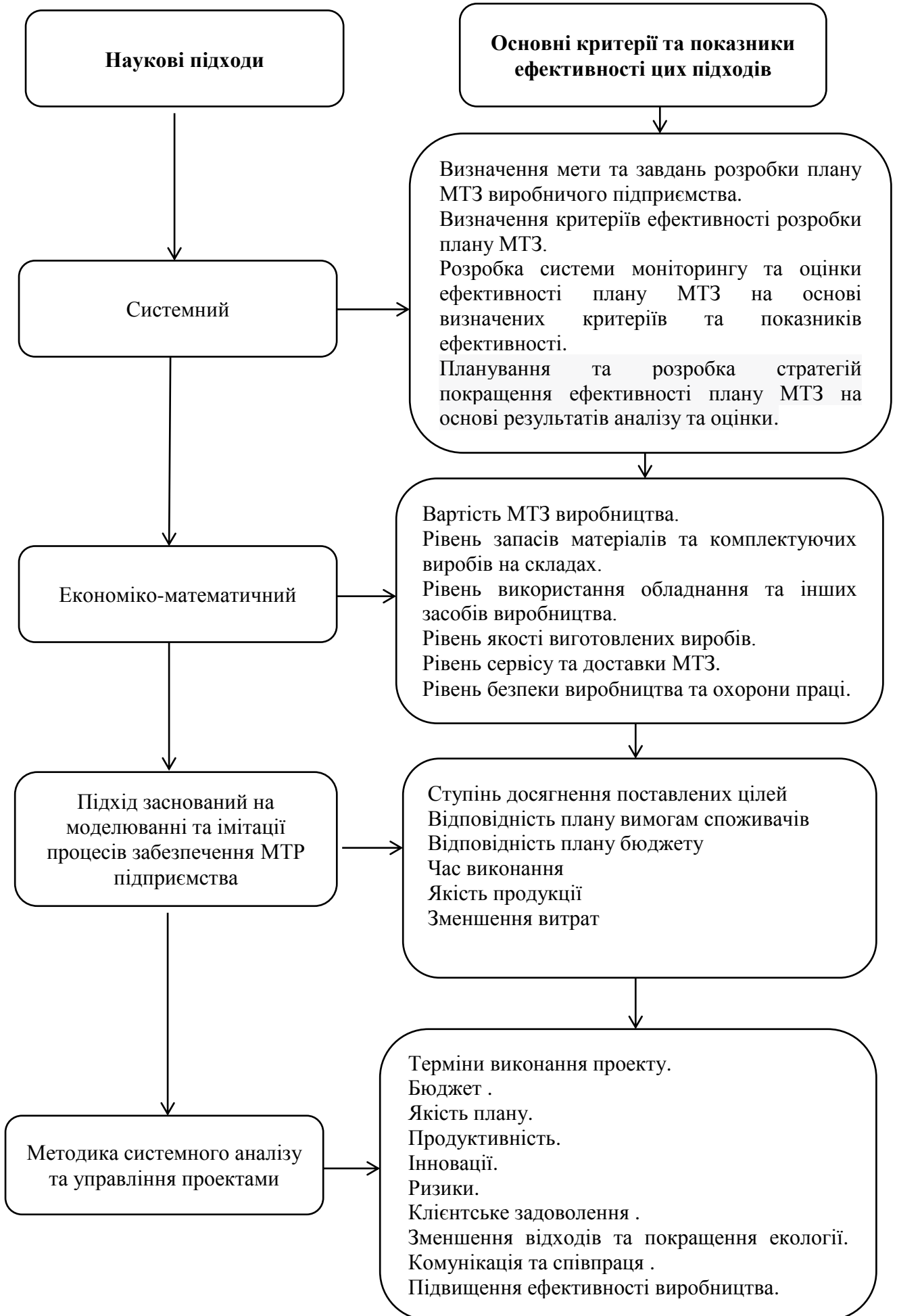


Рівень плинності кадрів в компанії ТОВ «Майкл Шафт»  
за 2019-2021 рр., %

## Додаток Г



Графічне представлення ABC-аналізу запасів підприємства





Наукові підходи та основні критерії та показники ефективності цих підходів щодо формування критеріїв розробки плану матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства

Додаток Е

### SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Майкл Шафт»

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБІ СТОРОНИ (W)
<p>Широкий асортимент послуг. Молоді перспективні кадри. Кваліфікований персонал. Висока якість послуг. Підприємство має сертифікат якості. У компанії використовується нове обладнання. Наявність постійних клієнтів. Ефективна система збуту послуг. Підприємство залишається фінансово незалежним. Різноманітний асортимент послуг. Хороші ділові зв'язки із споживачами запропонованих послуг та партнерськими організаціями. Зручне розташування.</p>	<p>Високі ціни. Висока плинність кадрів. Нестача реклами. Нестача кваліфікованих робітників. Залежність від партнерських організацій. Відсутність довгострокових джерел фінансування. Немає системи збирання інформації про конкурентів. Наявність внутрішніх кадрових проблем.</p>

## Продовження Додатку Е

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
<p>Вихід на нові ринки, збільшення асортименту, додавання супутніх товарів та послуг дозволить збільшити обсяги фінансових коштів.</p> <p>Достатня популярність сприятиме виходу на нові ринки.</p> <p>Кваліфікація персоналу, контроль якості, невдала поведінка конкурентів та розвиток технологій фінансового лізингу дадуть змогу встигнути за зростанням ринку.</p> <p>Чітка стратегія дозволить використати всі можливості.</p>	<p>Можливість появи нових конкурентів.</p> <p>Зниження добробуту населення.</p> <p>Падіння попиту послуги лізингової компанії в період ведення активних бойових дій.</p> <p>Нестабільність цін партнерських організацій.</p> <p>Зменшення обсягів замовлень послуг фінансового лізингу.</p> <p>Зниження загальної платоспроможності підприємств.</p> <p>Нестабільна ситуація у країні.</p> <p>Підвищення рівня інфляції.</p> <p>Зміна законодавства.</p> <p>Зростання податків та мит.</p> <p>Зміна потреб споживачів.</p>