

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:
«Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства роздрібної торгівлі»

Виконавець

студентка центру заочної та
вечірньої форми навчання

Калюженко Владислава

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбатюк Валентина Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1Сутність поняття «управління» та основні напрямки управління діяльністю підприємства.....	5
1.2 Основні складові матеріально-технічного управління підприємства.....	10
1.3 Особливості процесу управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «ENTERIO».....	21
2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища функціонування підприємства «Enterio».....	21
2.2Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства «Enterio».....	28
2.3 Дослідження стану матеріально-технічного забезпечення підприємства та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.....	32
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство у процесі своєї діяльності має потребу в матеріально-технічних ресурсах, які підприємство перетворює на продукцію чи послуги. Для того щоб необхідний ресурс був в потрібний час в потрібній кількості наявності на підприємствах створюють матеріально-технічне забезпечення.

Ефективна організація матеріально-технічного забезпечення є головним чинником у визначенні рівня використання засобів виробництва, зниженні собівартості виробництва, підвищенні продуктивності праці, та як результат збільшенні рентабельності та прибутковості підприємства. Необхідність дослідження особливостей організації та процесу управління матеріально-технічним забезпеченням вітчизняних підприємств зумовлює **актуальність дослідження.**

Метою дослідження є визначення шляхів щодо удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

Завдання дослідження:

- визначити особливості управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства;
- дослідити теоретичні основи реалізації процесу управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства;
- проаналізувати внутрішній стан та зовнішнє середовище функціонування підприємства роздрібної торгівлі комплектуючими матеріалами для натяжних стель;
- визначити поточний стан матеріально-технічного забезпечення досліджуваного підприємства та розробити заходи щодо його удосконалення.

Об'єктом дослідження є підприємство роздрібної торгівлі комплектуючими матеріалами для натяжних стель «Enterio»

Предметом дослідження є система управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

Методи дослідження. У роботі використаний метод аналізу та синтезу для визначення сутності поняття «управління» , а також підходів до управління. Метод систематизації, для визначення основних складових матеріально-технічного забезпечення. Метод співставлення та порівняння до дослідження процесу управління матеріально-технічним забезпеченням. Статистичні методи для аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства. Метод аналізу ринку М.Портера. Метод хронометражу для аналізу тривалості виконання замовлення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення стану матеріально-технічного забезпечення підприємства, зокрема організацію складського зберігання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «управління» та основні напрямки управління діяльністю підприємства

В сучасних умовах безперервного розвитку та зростання взаємозалежності у функціонуванні підприємствам необхідно своєчасно адаптуватися до змін, знаходити шляхи внутрішнього розвитку підприємства та розробляти ефективні підходи щодо задоволення потреб споживачів. Запорукою досконалої реалізації зазначених процесів є організація ефективної системи управління підприємством.

Управління є досить складною багатогранною категорією. Дослідженням сутності управління займалися низка вчених, серед них М.Мескон, П.Друкер, А. Файоль, К.Ален, Ф.Фельдман, К.Худ, Г.В. Атаманчук, А.І. Радченко, Н.М. Мельтюхов, В.В. Нікітін, В.Бакуменко, Ю.Ковбасюк, В.Д. Граждан, І.М. Герчикова, С.В. Приживара та багато інших вчених. Однак, в сучасній літературі не сформувалося єдиного підходу до визначення сутності управління. На основі критичного аналізу літературних джерел, ми виділили підходи до трактування поняття «управління» (табл. 1.1), а саме:

- автори першого підходу визначають управління як вид людської діяльності;
- за другим підходом управління розглядається як вплив на діяльність об'єкта управління;
- за третім підходом управління є комплексом заходів, що направлені на удосконалення діяльності підприємств.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «управління»

Дослідник	Визначення «управління»
<i>Управління як вид людської діяльності</i>	
С.В. Приживара[1,с.]	вид діяльності предметом якої є діяльність людей і матою якої є розвиток суб'єкту управління

Продовження табл..1.1

Дослідник	Визначення «управління»
<i>Управління як вид людської діяльності</i>	
Ю.В.Поканевич [2,с.199]	один із видів практичної людської діяльності, що здійснюється у часі й просторі за умов ризику й невизначеності, процес якої реалізується у сфері економічних відносин та полягає у впливі суб'єктів управління на об'єкт, підпорядкований визначеним цілям та має конкурентних результат.
Л.В. Хашиєва[3, с. 97]	діяльність спрямована на досягнення визначених цілей
<i>Управління як вплив на діяльність об'єкта управління</i>	
Б.М.Пунько[4,с.62]	цілеспрямований вплив на суспільство, що направлений на упорядкування, збереження,удосконалення та у розвитку його специфічних характеристик
Економічний енциклопедичний словник[5]	усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей та забезпечення стабільності об'єкта управління
<i>Управління як комплекс заходів, щодо упорядкування діяльності підприємства</i>	
О.М.Лозиченко[6,с.82]	комплекс розроблених, реалізованих управлінських рішень спрямованих на ефективність діяльності підприємства
Н.М.Яркіна[7,с.134]	система впорядкованих знань, принципів та методів, що направлена на упорядкування діяльності підприємства

Джерело: систематизовано автором

Аналізуючи визначені підходи, варто зазначити, що кожен з них характеризує одну з направленостей управління. На нашу думку, в синергії виділені підходи відображають сутність поняття управління. На основі детального аналізу виділених підходів, ми можемо виділити основні характеристики управління:

- управління це особливий вид практичної діяльності;
- управління передбачає вплив одного суб'єкта на інший;
- управління здійснюється на основі розроблених заходів, за використання різних методів, на основі систематизації знань;
- управління направлене на досягнення мети.

Як зазначає [7] особливим видом управління, є управління підприємством, об'єктом управління якого виступає підприємство та його окремі функціональні елементи.

В залежності від тривалості та масштабу управління виділяють стратегічне, тактичне та операційне управління[8].

Стратегічне управління – це найвищий рівень управління, на якому визначається мета, завдання, цілі та стратегічний напрямок розвитку. Стратегічне управління передбачає довгострокове планування(10-15 років).

Тактичне управління - передбачає формування короткострокових планів, конкретних дій щодо реалізації поставлених цілей. У процесі тактичного управління відбувається порівняння результатів отриманих за певний період даних з поставленими стратегічними цілями, й відповідно корегування обраної стратегії.

Оперативне управління передбачає виконання поточних виробничих завдань, або коригування поточних відхилень виробничого процесу.

Ефективне управління на кожному з рівнів в синергії забезпечує сталий розвиток підприємства та його довготривале успішне функціонування. Недосконала організація стратегічного управління, наприклад неузгодженість цілей, чи невідповідність напрямку розвитку поточному стану підприємства, призводить до порушень у оперативному управлінні. В той же час при порушенні в оперативному управлінні стає неможливим виконання стратегічних планів. Тому важливим є ефективний менеджмент на всіх рівнях управління.

Окрім цього, важливим є ефективна організація процесу управління підприємством. В науковій літературі виділяють три основні підходи до управління: системний, процесний та ситуаційний.

Системний підхід до управління передбачає розгляд підприємства як системи, що складається зі взаємопов'язаних елементів. П. Друкер зазначає, що всі підприємства є системою, що складається з низки елементів, а саме структура, завдання, технології, цілі, ресурси та люди[9,с.20].

За процесним підходом управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, які ще визначають як функції управління. Зазначені функції управління здійснюються у визначеній послідовності: планування, організація, мотивація, контроль та корегування[10,с.157].

Ситуаційний підхід передбачає управління підприємством як реакція на ситуації(умови), що виникають у процесі діяльності підприємства. Для вирішення цих ситуації необхідним є вміння менеджерів користуватися інструментами аналізу, та вміння структур управління та персоналу пристосовуватися змінних умов функціонування[11].

За результатами аналізу вищенаведених підходів, ми провели їх порівняльну характеристику за аспектами: сутність, акцент в управлінні та напрямок удосконалення за підходом(табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підходів до управління підприємством

Підхід	Акцент в управлінні	Сутність	Напрямок удосконалення за підходом
Системний	Окремі взаємопов'язані елементи системи (підприємства)	Підприємство розглядається як відкрита система, що знаходиться під постійним впливом різних чинників, врахування яких обов'язкове для успішної діяльності підприємства	Розвиток організації в цілому
Процесний	Процеси та функції управління	Управління розглядається як сукупність послідовних та взаємопов'язаних процесів	Підвищення ефективності управління фінансово-господарської діяльністю
Ситуаційний	Функціонування підприємства як системи	Використання інструментів менеджменту для вирішення конкретних поточних управлінських ситуацій	Підвищення результативності прийняття управлінських рішень

Джерело: систематизовано автором за[9,с.20],[10],[11],[12]

Разом з процесним підходом низка вчених виділяють функціональний підхід до управління підприємством[12,с.209],[13],[14,с.147].

Функціональний підхід до управління підприємством передбачає формування вертикальної ієрархічної структури, за якої окремі організаційні одиниці виконують певну функцію. За підходом визначається структурні підрозділи вважається взаємопов'язаними, однак кожен структурний підрозділ функціонує окремо. В науковій літературі за функціональним підходом виділяють низку функціональних напрямків управління, їх систематизацію наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Види управління за функціональним підходом

Види управління	Сутність	Об'єкт управління
Управління виробництвом	Передбачає планування, координацію та контроль виробничих процесів, для досягнення поставлених виробничих цілей	Виробничі процеси, продуктивність та якість виробництва
Управління фінансами	Включає процеси планування, контролю та моніторингу фінансових ресурсів підприємства, для досягнення фінансових цілей	Бюджетування, фінансовий аналіз, оборотні кошти, капітал, фінансове планування тощо.
Управління маркетингом	Передбачає планування, впровадження та контроль процесів, щодо задоволення споживацького попиту, з метою досягнення маркетингових цілей	Аналіз зовнішнього середовища, маркетингові тактики та стратегії, маркетингові заходи.
Управління інноваціями	Включає створення, впровадження та управління нововведеннями в діяльність організації, для удосконалення поточного стану підприємства	Продукція підприємства, обладнання чи технології виробництва
Управління збутом	Передбачає керування взаємодією підприємства з клієнтами, для підвищення продажу товарів та послуг	Збутова мережа, логістика, канали розподілу
Управління матеріально-технічним забезпеченням	Передбачає планування, організацію та контроль матеріальних та технічних ресурсів	Планування запасів, закупівля матеріалів, управління складом, логістика

Джерело: систематизовано автором за [12, с.300], [13], [14, с.148]

Підсумовуючи вище викладене, ми визначили, що управління підприємством є особливим видом практичної діяльності, який за допомогою інструментів менеджменту дозволяє підприємству досягти поставлених цілей. Управління має відбуватися в синергії на всіх трьох рівнях, з урахуванням розвитку кожного з функціональних напрямків підприємства.

1.2 Основні складові матеріально-технічного управління підприємства

Як ми зазначали, одним з напрямків функціональним напрямком управління підприємством є управління матеріально-технічним забезпеченням. Матеріальні ресурси є необхідною умовою організації виробництва, чинником що характеризує технічну та економічну складові діяльності підприємства.

Матеріальними ресурсами підприємства є основні та оборотні засоби виробництва, що використовуються чи можуть використовуватись у виробничому процесі, та є його матеріальною базою[15,с.104].

В науковій літературі існує декілька підходів до класифікації матеріальних ресурсів. О.П. Ващенко пропонує розділяти матеріальні ресурси на предмети та засоби праці[15,с.105]. Т.В.Дідоренко класифікує матеріально-технічні ресурси за походженням та за призначенням у виробничо-технологічному процесі[16,с.93]. Н.Мельник та І.Любезна пропонують розділяти матеріально-технічні ресурси за цілями бухгалтерського обліку та за роллю в процесі виробництва[17,с.150]. На основі дослідження підходів до класифікації матеріально-технічних ресурсів ми провели їх систематизацію та детальний опис(табл..1.4)

Таблиця 1.4

Класифікація матеріально-технічних ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Вид матеріально-технічних ресурсів	Сутність ресурсу
За призначенням у виробничому процесі	сировина й матеріали	предмети праці з яких виготовляється продукція та є її матеріальною основою
	Паливо	витрати палива, електроенергії, що витрачаються безпосередньо у процесі матеріально-технічного забезпечення
	напівфабрикати	сировина й матеріали, що пройшли часткову обробку та не є готовою продукцією
	тара та тарні матеріали	Предмети, що використовуються для пакування, зберігання та транспортування матеріалів

Продовження табл..1.4

Класифікаційна ознака	Вид матеріально-технічних ресурсів	Сутність ресурсу
За призначенням у виробничому процесі	запасні частини	матеріали, що використовують для ремонту чи заміни окремих деталей обладнання
	зворотні відходи	залишки процесу виробництва, що повністю або частково втратили свою споживчу цінність
	напівфабрикати власного виробництва	предмети праці, що закінчили обробку в одному підрозділі, та мають бути оброблені в іншому
	незавершене виробництво	предмети праці, обробка яких не завершена в підрозділі підприємства
За способом виробництва	Відтворювані	матеріальні ресурси запас яких можна поповнити
	не відтворювані	матеріальні ресурси запас яких можна поповнити
За функціональною роллю у процесі виробництва	засоби праці	технічні ресурси, що приймають участь у виготовленні матеріальних благ
	предмети праці	матеріальні ресурси, з яких виготовляють матеріальні блага
За джерелом формування	власні	обладнання чи інші матеріальні ресурси, що входять до статутного капітал
	Залучені	обладнання чи інші матеріальні ресурси, що встановлені на підприємстві як інвестиції
За економічною формою	основні фонди	матеріальні ресурси, що поступово переносять свою вартість на вартість продукцію
	оборотні фонди	матеріальні ресурси, що повністю споживаються у процесі виробництва
За походженням	Природні	сировина й матеріали, що не проходили обробку до постачання на виробництво
	Економічні	є результатом виробництва іншого підприємства

Джерело: складено автором за [15],[16],[17],[18]

Проаналізувавши економічну сутність матеріальних ресурсів та їх важливість у процесі виробництва варто зазначити, що їх досконала організація, своєчасність та наявність в необхідній кількості забезпечують результативність та ефективність виробничого процесу.

Саме тому організація управління матеріально-технічним забезпеченням є важливим процесом, який потребує детального аналізу та ефективних інструментів реалізації.

Під матеріально-технічним забезпеченням розуміють процес забезпечення системи виробництва матеріальними та технічними цінностями та управління рухом матеріальних ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. Як кожен управлінський процес управління матеріально-технічним забезпеченням має мету та визначені цілі(рис.1.1).

Визначаючи сутнісні елементи матеріально-технічного забезпечення вчені В.В. Вараксіна, О.О. Касьян та В.Б[21]. Шевченко виділяють наступні принципи управління матеріально-технічним забезпеченням:

- свобода у виборі постачальників матеріально-технічних засобів, технологій, послуг;
- дотримання рівноцінності обміну товарами між галузями;
- зменшення кількості посередників між виробниками та споживачами матеріально-технічних засобів;
- гарантія якості від виробників ресурсів та послуг;
- вчасне здійснення розрахунків між учасниками операцій купівлі-продажу матеріально-технічних засобів.

Визначаючи сутнісні елементи матеріально-технічного забезпечення вчені В.В. Вараксіна, О.О. Касьян та В.Б[21]. Шевченко виділяють наступні принципи управління матеріально-технічним забезпеченням:

- свобода у виборі постачальників матеріально-технічних засобів, технологій, послуг;
- дотримання рівноцінності обміну товарами між галузями;

- зменшення кількості посередників між виробниками та споживачами матеріально-технічних засобів;
- гарантія якості від виробників ресурсів та послуг;
- вчасне здійснення розрахунків між учасниками операцій купівлі-продажу матеріально-технічних засобів.

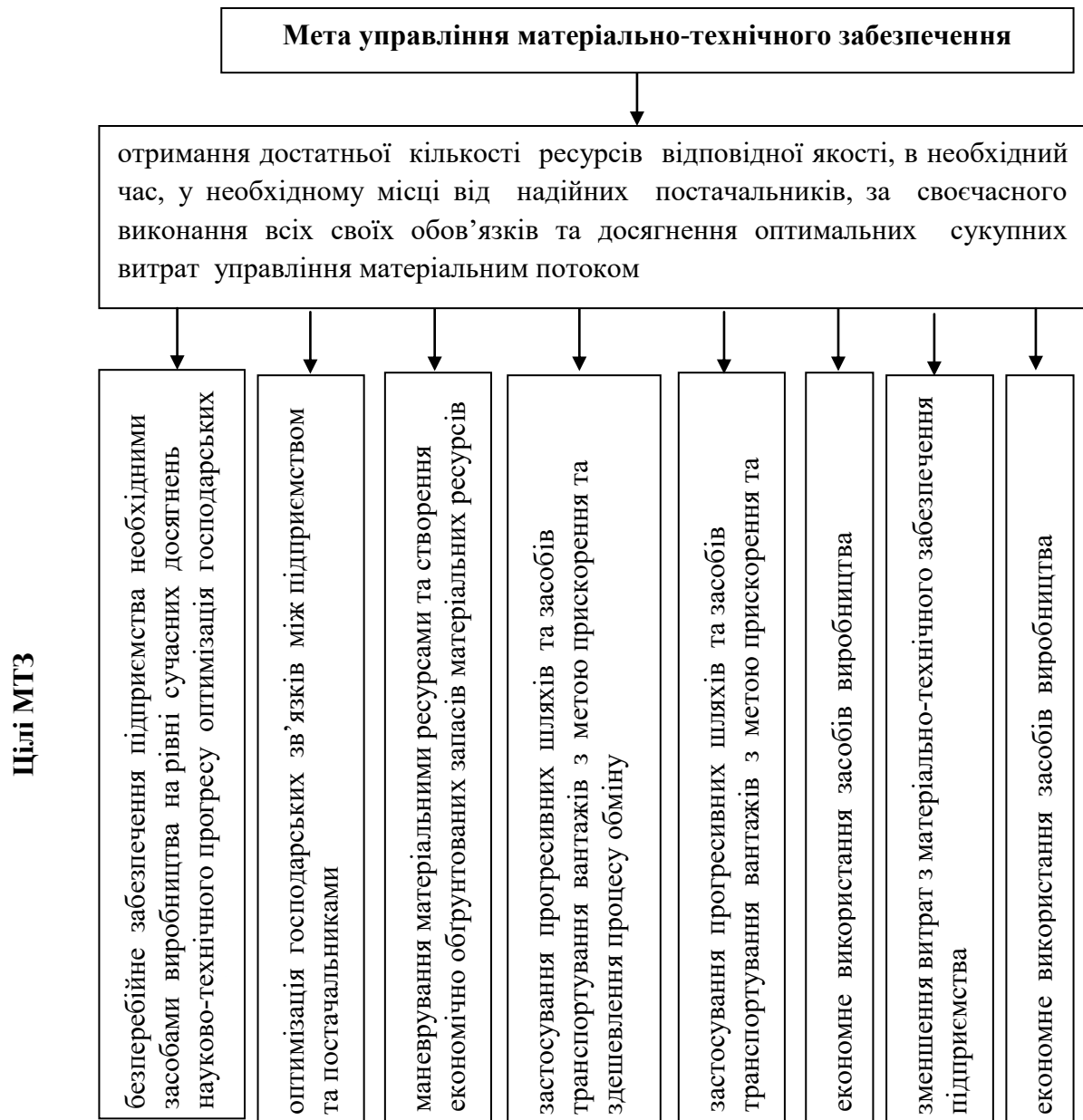


Рис.1.1 Мета та завдання управління матеріально технічним забезпеченням

Джерело: складено автором на основі [19],[20],[21]

В науковій літературі виділяють три форми організації матеріально-технічного забезпечення підприємства в залежності від розподілу повноважень: централізована, децентралізована та змішана[17,с.149]. Централізована передбачає управління матеріально-технічним забезпеченням єдиною службою, при децентралізації функції управління передаються до виробничих підрозділів. Змішана форма передбачає розподіл функцій управління між товарними відділами, що мають забезпечувати виробництво конкурентними видами сировини, матеріалів чи засобами праці.

Також виділяють транзитну та складську форми матеріально-технічного забезпечення[19]. Транзитна передбачає поставку матеріальних ресурсів від постачальника на виробництва у обсягах, необхідних для одного циклу виробництва. Складська форма передбачає постачання матеріалів від постачальника на склад підприємства та їх подальший розподіл в залежності від потреб виробництва, при забезпеченні певного запасу продукції.

Отже, одним з ключових аспектів функціонування підприємства є його матеріально-технічне забезпечення, адже від своєчасного надходження ресурсів на підприємство залежить весь виробничий цикл, тому цей функціональний напрям набуває все більшого значення та пріоритетності у вирішенні завдань. Для розвитку системи матеріально-технічного забезпечення необхідно чітко визначити цілі, сформулювати завдання та принципи цього процесу. Аналіз економічної значимості матеріально-технічного постачання дозволить зменшити витрати, забезпечити стабільний потік ресурсів на підприємство, раціонально встановити норми запасів і розробити ефективну стратегію діяльності. При вивченні економічного змісту матеріально-технічного забезпечення важливо враховувати питання ресурсозбереження та економічної доцільності, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

1.3 Особливості процесу управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств

Ефективна організація постачання матеріально-технічних ресурсів значно впливає на ефективність використання засобів виробництва, зменшення собівартості продукції та збільшення прибутку й рентабельності. Це визначає роль і значення постачання матеріальних ресурсів у системі виробничого менеджменту підприємства.

На основі співставлення наробок авторів[19],[20],[21],[22] ми систематизували основні функції управління :

- аналіз ринку постачальників за конкретними видами ресурсів;
- визначення та планування потреб матеріальних ресурсів підприємства;
- підготовка заявок на необхідні ресурси та подання їх у вищі планові органи управління;
- оперативне управління реалізацією планів забезпечення ресурсами;
- приймання, розміщення та зберігання ресурсів;
- підготовка ресурсів до виробництва, організація поставки ресурсів до цехів, служб та робочих місць;
- визначення обґрунтованих норм запасу ресурсів та прийняття відповідних внутрішніх стандартів;
- розробка заходів щодо економії матеріально-технічних ресурсів та зниження норм їх витрат;
- облік надходження та витрат матеріально-технічних ресурсів на підприємстві в цілому та на окремих підрозділах;
- аналіз ефективності використання матеріально-технічних ресурсів та пошук шляхів їх удосконалення.

На нашу думку управління матеріально-технічним забезпеченням має реалізуватися на основі процесного підходу. Процесний підхід дає можливість дослідити шлях перетворення сировини в готову продукцію та

виявити всі аспекти матеріально-технічного забезпечення, їх недоліки та шляхи удосконалення.

В загальному вигляді, процес управління матеріально-технічного забезпечення включає такі етапи[20,с.200]: планування потреб виробництва; вибір постачальника; закупівля ресурсів; приймання ресурсів; організація складського зберігання; поставка ресурсів на виробництво; контроль виробничого процесу; зберігання готової продукції.

Для більш детального розуміння сутності процесу управління матеріально-технічним забезпеченням дослідимо більш детально кожен з етапів та функцій управління, що на них реалізуються.

Першим етапом управління матеріально-технічним забезпеченням є *планування потреб виробництва* в матеріально-технічних ресурсах[21,с.161]. На кожному підприємстві розрахунок потреби в матеріальних ресурсах здійснюється регулярно та за визначеною методикою. Найбільш поширеним та обґрунтованим методом визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах є метод прямого розрахунку, за яким потреба(Ввп) визначається на основі добутку норми витрат сировини й матеріалів на виріб(Нв) та обсягу реалізації планового періоду(N):

$$П_{ВП} = Н_{В} * N \quad (1)$$

Для використання зазначеного методу необхідним є наявність визначених норм.

Наступним етапом управління матеріально-технічним забезпеченням є *вибір постачальника*[26,с.155]. Для вибору постачальника перш за все потрібно провести досконалий аналіз наявних постачальників, зазвичай аналіз проводять за визначеними критеріями: ціна та якість продукції; надійність постачання, віддаленість постачальника; наявність резервних потужностей тощо. Одним з методів вибору постачальника є проведення їх АВС-аналізу. АВС-аналіз постачальників проводиться у наступній послідовності: визначається обсяг реалізації кожного постачальника; проводиться їх систематизація за обсягом продажу від

більшого до меншого; визначається частка постачання кожного постачальника у загальному обсязі обігу; розраховуються акумульовані значення обігу постачальників у відсотковому значенні.

За результатами аналізу постачальників поділяють на 3 групи:

- до групи А відносять постачальників, що мають у сумі 70-80% загального обігу, зазвичай це 10-20 % загальної кількості постачальників;
- до групи В відносять постачальників що дають 20% обігу.
- до групи С відносять постачальників з незначними обсягами поставки (у сумарному вираженні до 10%), які складають 70-80% загальної кількості постачальників.

Перевага у співпраці надається постачальникам, що входять до групи А.

Обравши постачальника необхідно організувати *закупівлю ресурсів*. На цьому етапі важливим є ефективне ведення переговорів та організація доставки матеріально-технічних ресурсів на підприємство. Функцією матеріально-технічного забезпечення на цьому етапі є чітко окреслити якість та кількість продукції, що повинна бути закуплена, а також термін поставки[24]. Також важливою складовою цього етапу є організація доставки. У разі коли доставку здійснює постачальник, служба матеріально-технічного забезпечення має провести контроль вчасної поставки. Якщо доставку здійснює підприємство, важливо визначити якими засобами, яким шляхом та методом буде здійснюватись доставка, аби витрати підприємства були мінімальними.

Коли матеріально-технічні ресурси доставлені на підприємства необхідно провести його *приймання*. Приймання зазвичай проводять за кількістю та за якістю. Кількість товару має відповідати розрахованому показнику, якість має відповідати якості обумовленій у договорі. Ретельне приймання товару зменшує ймовірність появи дефектів у процесі виробництва, оскільки запобігає надходженню на виробництво неякісної сировини й матеріалів.

Якщо товари прийнятий за якістю та кількістю, його частково або повністю направляють на складське зберігання. Щодо складського зберігання підприємству також необхідно розробити норми зберігання та ефективну систему зберігання. Щодо кожного виду сировини й матеріалів існують технічні умови їх зберігання, до них відносяться : тара, температура, термін та товарне сусідство. При цьому матеріали необхідно розміщувати з урахуванням економії площ зберігання. Для організації ефективної системи складського зберігання на підприємствах впроваджують таку методи складського зберігання[25,с.359]:

- метод сортового розміщення – передбачає визначення для кожної групи товарів постійного місця зберігання;
- партійний метод розміщення – передбачає розміщення кожної нової партії окремо від попередніх;
- метод комплектного розміщення – формування комплекту товарів, що потрібні для одного циклу виробництва та виділення для нього постійного місця зберігання.

Метод зберігання обирається відповідно до потреб поточного підприємства.

Наступним етапом управління матеріально-технічним забезпеченням є *поставка ресурсів на виробництво*. Цей етап передбачає такі дії: відбір матеріалів і сировини у кількості необхідній для поточного виробництва; поставка сировини й матеріалів найкоротшим шляхом у визначений термін зі складу. Для ефективної реалізації зазначеного етапу науковці пропонують введення системи «канбан», яка передбачає формування супровідних карток, в яких вказується назва матеріалу чи сировини, її кількість, хто так коли поставив сировину[29,с.240]. Також важливим є організація переміщення сировини й матеріалів за найкоротшими маршрутами та в найкоротший термін, для усунення неефективних переміщень та витрат часу, що в свою чергу зменшить тривалість виробничого циклу.

Наступним етапом є етап безпосереднього виробництва. Головуючі функції на цьому етапі виконує виробничий підрозділ, однак підрозділ матеріально-технічного забезпечення також виконує низку функцій, а саме: забезпечення необхідним комплектуючими у процесі виробництва; переміщення між робочими зонами; забезпечення виробництва необхідним інструментом; перевірка справності засобів виробництва; запобігання простоїв обладнання[27,с.96].

Для ефективного контролю за виконанням цього етапу, доцільним є продовження використання системи «канбан». У процесі виробництва до картки «канбан» записують операції, що виконувались над сировиною, й матеріалами, відмічається якість виконання обробки, термін її виконання, та виконанні переміщення між виробничими процесами/зонами. Ведення карток «канбан» дозволить детально проаналізувати та спів ставити різні цикли виробництва, та як результат визначити можливості оптимізації виробництва, місця виникнення дефектів, та можливості скорочення витрат[26,с.114].

Окремої уваги потребує також аспект ремонту обладнання. Для забезпечення безперебійного виробничого процесу на підприємствах впроваджують розробку ремонтних циклів. Підрозділ матеріально-технічного забезпечення розробляє графік ремонтів за структурою ремонтного циклу, та найголовніше веде ретельний контроль виконання визначених видів ремонту[27,с.54].

Після виготовлення готової продукції її на складське зберігання. На цьому етапі також важливо організувати складське зберігання так, щоб запобігти псуванню чи пошкодженню готової продукції.

На основі аналізу функцій управління матеріально-технічного забезпечення, та аналізу основних етапів управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства за процесним підходом, ми провели систематизацію функцій відповідно до етапів. Результати систематизації наведено а табл..1.5

Таблиця 1.5

Етапи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства

Етап управління	Функції управління	Методи аналізу
планування потреб виробництва	визначення та планування потреб матеріальних ресурсів підприємства; підготовка заявок на необхідні ресурси та подання їх у вищі планові органи управління; визначення обґрунтованих норм запасу ресурсів та прийняття відповідних внутрішніх стандартів	статистичні методи аналізу; метод прямого розрахунку потреби в ресурсах
вибір постачальника	аналіз ринку постачальників за конкретними видами ресурсів	метод АВС-аналізу
закупівля ресурсів	оперативне управління реалізацією планів забезпечення ресурсами;	статистичні методи аналізу; методи аналізу й синтезу
приймання ресурсів	приймання ресурсів за кількістю та якістю;	метод порівняльного аналізу
організація складського зберігання	розміщення та зберігання ресурсів;	методи сортового, комплектного та партійного розміщення
поставка ресурсів на виробництво	підготовка ресурсів до виробництва, організація поставки ресурсів до цехів, служб та робочих місць	метод найменших витрат
контроль виробничого процесу	облік надходження та витрат матеріально-технічних ресурсів на підприємстві в цілому та на окремих підрозділах; розробка заходів щодо економії матеріально-технічних ресурсів та зниження норм їх витрат; аналіз ефективності використання матеріально-технічних ресурсів та пошук шляхів їх удосконалення	кількісні та якісні методи аналізу виробничого процесу
зберігання готової продукції	розміщення та зберігання ресурсів;	методи сортового, комплектного та партійного розміщення

Джерело: складено автором за[21],[22],[23],[24],[25],[26],[27].[28],[29]

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що процесу управління матеріально-технічним забезпеченням передбачає детальний аналіз поточного виробничого процесу, для організації оптимального забезпечення виробництва ресурсами. Для кожного етапу управління матеріально-технічним забезпеченням важливо підібрати ефективні інструменти та методи, що будуть основою прийняття доцільних управлінських рішень, які в свою чергу зумовить виникнення можливості скорочення витрат виробництва та прискорення виконання виробничого циклу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ENTERIO

2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища функціонування підприємства Enterio

«Enterio» - підприємство, що займається продажем комплектуючих для монтажу натяжних стель. Власником підприємств є ФОП Павлов Ф.А., підприємство почало свою діяльність у 2014 році, з 2015 року відбулася диверсифікація діяльності підприємства та на базі підприємства роздрібною торгівлі відкрили сервіс з монтажу натяжних стель «Enterio» власником якого є ФОП Шишканов О.Ю.

У табл.. 2.1 наведено види діяльності, які здійснює підприємство.

Таблиця 2.1

Види діяльності підприємства «Enterio»

Код КВЕД	Вид діяльності
Основний вид діяльності	
47.19	інші види роздрібною торгівлі неспеціалізованими матеріалами
Інші види діяльності	
46.73	оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
43.33	покриття підлоги й облицювання стін
43.21	електромонтажні роботи
68.20	надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
47.52	роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
47.91	роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
47.99	інші види роздрібною торгівлі поза магазинами

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства

Штатний розклад підприємства нараховує 6 працівників. Організаційна структура підприємства наведена на рис.2.1.

Директор магазину займається контактами з постачальниками, проектування власних видів профілю та аспектами зовнішньоекономічної діяльності. Менеджер з продажу приймає замовлення, опрацьовує їх та

передає інформацію комірнику; веде облік обсягу продажів; займається замовленням комплектуючих. Комірник в свою чергу несе відповідальність за збір замовлень, контроль наявності комплектуючих на складі. Менеджер з онлайн-продажів опрацьовує онлайн-замовлення, будує в спеціальній програмі схему замовлених плівок та передає замовлення постачальнику-виробнику плівок. Бухгалтер відповідає за фінансово-економічну звітність та операції.

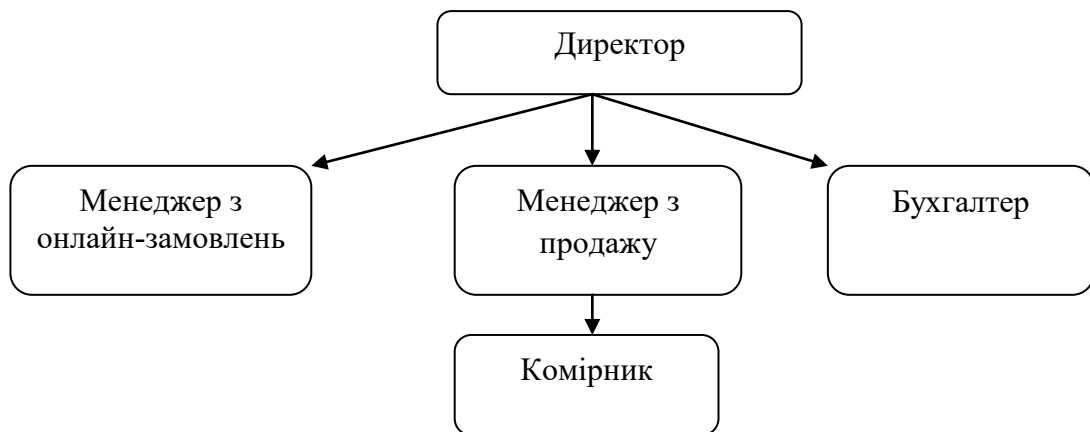


Рис.2.1 Організаційна структура підприємства Enterio

Джерело: складено автором

На основі аналізу функцій співробітників та комунікаційних зв'язків між ними ми визначили, що організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

До основних видів товарів, що реалізує підприємство належать:

- плівка для натяжних стель(що замовляється за індивідуальним замовленням)(близько 30 видів)
- профіль для монтажу(15 видів);
- вставка під профіль(3 види);
- кільця(70 видів);
- дюбелі(3 види);
- освітлення(2 види);
- гардини(3 види);
- закладні(10 видів) тощо.

На рис.1 наведено структуру обсягів реалізації підприємства за видами продукції.

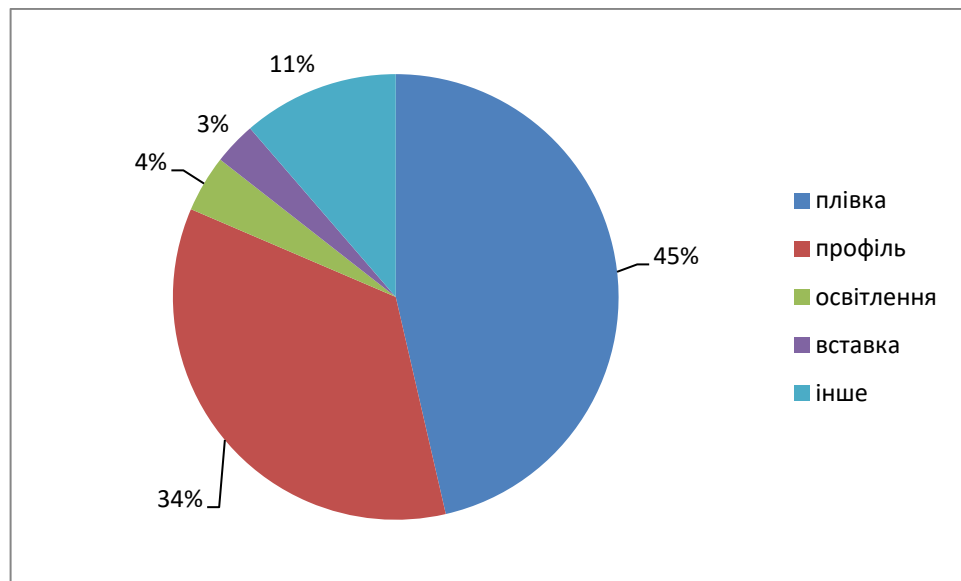


Рис.2.2 Структура обсягів реалізації за видами продукції підприємства «Enterio»

Джерело: складено автором

Для дослідження фінансового стану підприємства «Enterio» було проаналізовано основні показники його господарської діяльності(Табл.2.2)

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки показників господарської діяльності підприємства «Enterio»

Показники	Рік			Приріст 2023/2022	Приріст 2022/2021
	2023	2022	2021		
1. Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) , тис. грн..	84465	83745	70847	0,86%	18,21%
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	52969	53684	45246	-19,96%	18,65%
3.Валовий прибуток/збиток, тис. грн..	31496	30061	25601	38,04%	17,42%
4. Інші операційні доходи, тис. грн..	1052	1563	1370	-32,69%	14,09%
5. Адміністративні витрати, тис. грн..	16219	15595	13223	4,00%	17,94%
6.Витрати на збут, тис. грн..	10402	11416	10412	-8,88%	9,64%
7.Інші операційні витрати, тис. грн..	14279	2631	1470	*	78,98%
8. Фінансовий результат від операційної діяльності , тис. грн..	1648	1982	1866	-16,85%	6,22%

Продовження табл..2.2

Статті витрат	Рік			Приріст 2023/2022	Приріст 2022/2021
	2023	2022	2021		
9.Інші фінансові доходи, тис. грн..	228	251	72	-9,16%	248,61%
10. Фінансові витрати, тис. грн..	149	29	23	*	26,09%
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн..	1727	2204	1915	-21,64%	15,09%
12.Податкові зобов'язання, тис. грн..	345,4	440,8	383	-21,64%	15,09%
13.Чистий фінансовий результат, тис. грн..	1381,6	1763,2	1532	-21,64%	15,09%
14.Необоротні активи, тис. грн..	22071	7489	6835	*	9,57%
15.Оборотні активи, тис. грн..	36152	31981	21047	13,04%	51,95%
16. Запаси, тис. грн..	16715	10076	6405	65,89%	57,31%
17.Дебіторська заборгованість, тис. грн..	9063	2359	11035	*	-78,62%
18. Грошові кошти, тис. грн..	2586	5327	1331	-51,45%	*
19.Власний капітал, тис. грн..	33306	25347	20955	31,40%	20,96%
20. Довгострокові зобов'язання, тис. грн..	6970	379	1054	*	-64,04%
21.Поточні зобов'язання, тис. грн..	17946	13153	5922	36,44%	122,10%
22. Валюта балансу, тис. грн..	58222	38879	27931	49,75%	39,20%

*окремо не розраховано, враховано у підсумкових результатах

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу визначено тенденцію до збільшення показників господарської діяльності підприємства «Enterio». Зокрема у 2023 році порівняно з 2021 валовий прибуток підприємств більш як на 20%, при майже однаковому обсязі собівартості виробництва. При цьому збільшення інших статей витрат підприємства призвело до зниження обсягів чистого прибутку у 2023 році порівняно з 2021 майже на 10 % (1727 тис.грн/1915 тис.грн).

Позитивною тенденцією є збільшення оборотних активів, що свідчить про зростання ефективності їх використання. Однак негативною тенденцією є значне зростання поточних зобов'язань.

Для більш детальної характеристики зазначених показників ми розраховували показники рентабельності підприємства:

- рентабельність виготовленої продукції (Рвп), що розраховується за формулою:

$$Рвп = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{виробнича собівартість}} \quad (2.1)$$

- рентабельність активів (Ра), що розраховується за формулою:

$$Ра = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{валюта балансу}} \quad (2.2)$$

- рентабельність власного капіталу (Рвк), що розраховується за формулою:

$$Рвк = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} \quad (2.3)$$

Для 2023 року розрахунок зазначених показників має вигляд:

$$- Рвп = \frac{84465}{42969} = 1,97$$

$$- Ра = \frac{1381,6}{58222} = 0,041$$

$$- Рвк = \frac{1381,6}{42969} = 0,024$$

Значення показників за 2022 та 2021 рік розраховувались аналогічно. Результати проведеного нами розрахунку наведені в табл.2.3

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності підприємства «Enterio»

Показник	2023	2022	2021
Рентабельність виготовленої продукції	1,97	1,56	1,57
Рентабельність активів	0,041	0,070	0,073
Рентабельність власного капіталу	0,024	0,045	0,055

Джерело: складено автором

Показники рентабельності не мають нормативного значення, їх аналіз проводиться в динаміці. Тому, аналізуючи результати розрахунків, ми

визначили тенденцію до зниження рентабельності активів та власного капіталу, що свідчить про зниження ефективності управління підприємством. При цьому рентабельність виготовленої продукції зросла, що свідчить про підвищення ефективності продажів товарів.

Для аналізу фінансово-економічного стану підприємства підприємства розраховують також наступні показники:

- коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{ПЛ}$), що розраховуються за формулою :

$$K_{ПЛ} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобовязання}} \quad (2.4)$$

- коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{ШЛ}$), що розраховується за формулою:

$$K_{ШЛ} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобовязання}} \quad (2.5)$$

- коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$), що розраховується за формулою :

$$K_{ал} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{поточні зобовязання}} \quad (2.6)$$

- коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{фс}$), що розраховується за формулою:

$$K_{фс} = \frac{\text{довгострокові зобовязання} + \text{поточні зобовязання}}{\text{власний капітал}} \quad (2.7)$$

- коефіцієнт автономії (K_a), що розраховується за формулою:

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.8)$$

Розрахунок вищезазначених показників для 2023 року має вигляд:

$$- K_{ПЛ} = \frac{36152}{17946} = 2,02$$

$$- K_{ШЛ} = \frac{36152 - 16715}{17946} = 1,08$$

$$- K_{ал} = \frac{2586}{17946} = 0,14$$

$$- K_{фс} = \frac{6970 + 17946}{33306} = 0,75$$

$$- K_a = \frac{33306}{58222} = 0,57$$

Розрахунок показників за 2022 та 2021 роки відбувався аналогічно. Результати проведених розрахунків наведено в табл.2.4

Таблиця 2.4

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства «Enterio»

Коефіцієнт	2023	2022	2021	Нормативне значення
Поточної ліквідності	2,02	2,43	3,55	>1
Швидкої ліквідності	1,08	1,66	2,47	>0,5
Абсолютної ліквідності	0,14	0,40	0,22	0,1-0,2
Фінансової стійкості	0,75	0,53	0,33	>0,5
Автономії	0,57	0,65	0,75	>0,5

Джерело : складено автором

Проаналізувавши динаміку показників фінансової стійкості, ми визначили, що значення коефіцієнтів знаходяться в допустимих межах, що в свою чергу свідчить про:

- високий рівень ліквідності активів підприємства, та можливості підприємства розраховуватись з усіма видами заборгованості
- високий рівень фінансової стійкості, що вказує на адаптивність виробничої системи до чинників зовнішнього середовища;
- автономію підприємства, тобто низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

На основі аналізу господарської діяльності підприємства роздрібної торгівлі комплектуючими для натяжних стель «Enterio», ми визначили, що підприємство є фінансово стійким та платоспроможним . Однак спостерігається зниження ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, що в свою чергу потребує детальнішого аналізу з боку керівництва підприємства.

1.2 Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства «Enterio»

Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства роздрібною торгівлі «Enterio», ми вважаємо доцільним за методикою М.Портера. Аналіз ринку за М.Портером передбачає визначення впливу на підприємство 5 сил: постачальників, споживачів, внутрішньогалузевої конкуренції, потенційних конкурентів та товарів-замінників.

Внутрішньогалузева конкуренція

За даними [30] на 2023 рік нараховувалось 885 підприємств, що спеціалізуються на реалізації комплектуючих для натяжних стель в Україні. В Одесі таких підприємств на кінець 2023 року нараховувалось 10. За обсягами реалізації плівки для стель лідером на Одеському ринку є підприємство Luxdesign, а лідером з продажу профілю є підприємство Enterio. У таблиці 2.5 наведено ціни на комплектуючі, що мають найбільший попит у лідерів з продажу комплектуючих для натяжних стель.

Таблиця 2.5

Ціни на товари лідерів ринку з реалізації комплектуючих для натяжних стель

	Luxdesign	Enterio	Reopry	Stelli.ua
1.Плівка,\$/м ²	від 3.2	від 8	від 9	8.2
2.Профіль пластик, грн./м	24	22	25	23
3.Профіль алюміній, грн./м	33	30	33	32
3.Вставка, грн./м	31	30	31	34
4.Дюбель 4*50, грн./1000 шт.	550	550	540	560
5.Саморіз 3.5*51	160	158	160	159

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного порівняльного аналізу, ми визначили, що лідером ринку за вартістю плівки є підприємство Luxdesign, оскільки підприємство має власний цех з виробництва плівок для натяжних стель. За іншими позиціями за ціновою політикою лідирує підприємстві «Enterio». Можливість лідирування за ціною зумовлена нижчою собівартістю закупівлі

за рахунок ефекту масштабу, оскільки підприємство реалізує товари не лише в Одесі та області, а й здійснює експорт профілю та інших комплектуючих до Польщі. Ще однією умовою лідирування за ціною є замовлення на виробництво власних видів профілю.

При цьому відмінностей у товарному асортименті підприємств, що реалізують комплектуючі як на Одеському та і загалом по Україні не має.

Окрім цього між найсильнішими гравцями ринку існує боротьба засобами маркетингу. Підприємства Luxdesign, Enterio, Reopri та Stelli.ua проводять рекламні кампанії, до яких входить: розробка онлайн-сервісів, сайтів; реклама на білбордах; візитні картки; реклама на автомобілях підприємств.

Узагальнення характеристик внутрішньогалузевої конкуренції ринку, ми провели на основі визначення їх виваженої оцінки(ВО). Для розрахунку виваженої оцінки кожному чиннику присвоюється вага, та проводиться оцінка рівня впливу: низький(1 бал), середній (2 бали), високий(3 бали).

Таблиця 2.6

Оцінка впливу внутрішньогалузевої конкуренції

Характеристика ринку	Вага ($\Sigma=1$)	Оцінка впливу			ВО
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Темп зростання ринку	0,25	Високий темп зростання	Уповільнене зростання	Зростання відсутнє, спад	0,5
Кількість підприємств	0,25	Невелика кількість фірм, виділяється 1 лідер	Невелика кількість фірм, виділяється група лідерів	Велика кількість фірм, що мають однакові частки ринку	0,5
Цінова конкуренція	0,3	Відсутня	Існує, але обмежена	Агресивна цінова конкуренція	0,6
Асортимент продукції	0,2	На ринку існують унікальні пропозиції товарів	Пропозиції схожі, відмінності за товарними позиціями	Товар підприємств майже не відрізняється	0,4
Маркетингова стратегія	0,1	Агресивна боротьба торгових марок, високі витрати на маркетинг	Ведеться боротьба торгових марок, на невисоких витрат на маркетинг	Відсутність торгових марок	0,2
Загальна оцінка впливу					2,2

На основі проведеної оцінки ми визначили, що внутрішньогалузева конкуренція має загальну оцінку впливу 2,2 бали.

Постачальники

Розглядати кількість постачальників досліджуваного ринку, ми пропонуємо з точки зору постачальників основних товарних категорій:

- плівка;
- профіль;
- пластикові комплектуючі;
- металеві комплектуючі.

В Україні на 2023 рік, нараховувалось близько 10 великих заводів з виробництва плівки для натяжних стель. В Одесі реалізується плівка двох фірм Luxdesign(Одеса) та Label(Харків). Серед них лідером за ціною є Luxdesign, оскільки підприємство розташоване в м.Одеса , за якістю Label.

На виробництві профілю для натяжних стель в Україні спеціалізуються 15 заводів. На Одеському ринку представлені всі українські виробники, однак найнижчим за собівартістю є профіль фірми AluMarket (м.Миколаїв). У структурі виробництва AluMarket виробництво профілю для монтажу складає всього 12%.

Тобто, концентрація підприємств-постачальників більше, ніж підприємств роздрібною торгівлі.

У табл.2.7 наведено узагальнення характеристик впливу постачальників на галузь.

Таблиця 2.7

Оцінка впливу постачальників

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			ВО
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Концентрація постачальників	0,3	Невеликі низько концентровані підприємства	Великі помірно концентровані підприємства	Великі висококонцентровані підприємства	0,9
Ресурси замітники	0,15	Велика кількість ресурсів-замінників	Існує невелика частка ресурсів, що мають альтернативу	Відсутні ресурси замітники	0,45

Продовження табл.2.7

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			ВО
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Важливість ресурсу для покупців	0,15	Низька	Помірна	Висока	0,45
Диференціація ресурсу	0,3	Висока диференціація	Помірна диференціація	Ресурс дефінанційований	0,6
Можливість інтеграції в галузь покупців	0,1	Інтеграція недоцільна	Існує можливість інтеграції	Постачальники інтегровані в галузь	0,3
Загальна оцінка впливу					2,7

Джерело: розроблено автором

На основі проведеної оцінки ми визначили, що загальна оцінка впливу постачальників на галузь 2,7.

Споживачі

Споживачами продукції є фірми, що надають послуги з монтажу натяжних стель, монтажники-підприємці та чоловіки, що самостійно виконують ремонтні роботи. Офіційно зареєстрованих фірм, з монтажу в Україні налічується близько 900. підприємств, з них в Одесі представлено 15. Окрім цього в Одесі працює близько 200 монтажників підприємців.

Обсяг попиту на монтажні роботи протягом 2023 року зріс, що зумовлено позитивними тенденціями у будівельній галузі. За даними Державної служби статистики України обсяг будівельних робіт у житловому будівництві за 2023 рік зріс на 11%. За обсягами введеного в експлуатацію житла Одеський регіон посів 4 місце серед регіонів України.

Підприємства, що надають послуги з монтажу співпрацюють по домовленостям з визначними постачальниками, для отримання знижок за рахунок масштабу. Щодо підприємців монтажників, вони також орієнтуються на ціну, однак можуть змінювати постачальника в залежності від місця проживання, чи розташування об'єкту де буде проводитись монтаж.

У таблиці 2.8 наведено узагальнення характеристик впливу споживачів на галузь.

Таблиця 2.8

Оцінка впливу споживачів

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			СО
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Концентрація споживачів	0,3	Низька	Помірна	Висока	0,3
Чисельність споживачів	0,2	Висока	Помірна	Невелика	0,2
Важливість товарів для споживачів	0,3	Низька	Помірна	Висока	0,9
Можливість інтеграції в галузь споживачів	0,2	Продавці інтегровані в галузь	Існує можливість інтеграції	Інтеграція недоцільна	0,1
Загальна оцінка впливу					1,5

Джерело: розроблено автором

На основі проведеної оцінки ми визначили, що загальна оцінка впливу постачальників складає 1,8 балів.

Потенційні конкуренти

Оцінка можливості проникнення потенційних конкурентів на ринок визначається за оцінкою входних бар'єрів у галузь: початкові інвестиції, доступ до каналів розподілу, наявність торгових марок, економія на масштабі, товарна диференціація, можливість демпінгу тощо.

Для відкриття магазину роздрібної торгівлі з реалізації комплектуючих для натяжних стель не потрібно великих початкових інвестицій.

Оцінюючи доступ до каналів розподілу, варто зазначити, що для закупівля стель попередніх домовленостей між підприємствами не потрібно. Однак, замовлення профілю з заводу можливе лише великими партіями (від 1 км). Інші комплектуючі знаходяться вільному доступі.

Лідери ринку замовляють на заводах від 6 км профілю на місяць, за рахунок чого отримують знижки у виробника, та відповідно економію на масштабі. Аналогічна ситуація з плівкою, за рахунок замовлення плівок

більш ніж 2 км² підприємства також отримують знижку, що в свою чергу відкриває можливості для демпінгу.

У таблиці 2.9 наведено узагальнення можливості проникнення потенційних конкурентів на ринок.

Таблиця 2.9

Оцінка загрози з боку потенційних конкурентів

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			ВО
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Початкові інвестиції	0,3	Високий рівень капітальних інвестицій. Термін окупності від 1 року	Помірний рівень початкових інвестицій. Термін окупності від 6 міс.	Невисокий рівень початкових інвестицій. Термін окупності до 3 міс.	0,9
Доступ до каналів розподілу	0,2	Торгівля здійснюється за договорами	Доступ до каналів розподілу частково закритий	Вільний доступ до всіх видів ресурсів	0,4
Наявність торгових марок	0,1	На ринку представлені сильні торгові марки	На ринку діє декілька торгових марок	Відсутність торгових марок	0,2
Економія на масштабі	0,2	Не існує	Мають лише декілька підприємств на ринку	Значна	0,4
Товарна диференціація	0,1	Висока	Помірна	Низька	0,3
Можливість демпінгу	0,1	Існує	Помірна	Не має можливості демпінгу	0,2
Загальна оцінка впливу					2,4

Джерело: розроблено автором

На основі проведеної оцінки ми визначили, що загальна оцінка потенційних конкурентів складає 2,4 бали.

Товари-замінники

Розглядаючи вплив товарів-замінників на ринок, варто зазначити, що для досліджуваної галузі товари-замінники визначають за наданими

послугами кінцевому споживачу. Товаром-замінником для натяжних стель є стелі з гіпсокартону. Порівнюючи стелі з гіпсокартону та натяжні стелі, ми визначили, що вартість натяжних стель за 1м² складає від 150 грн, щодо стель з гіпсокартону від 200 грн/м². За швидкістю виконання також перевагу мають натяжні стелі. До недоліків натяжних стель відносять їх легке пошкодження, а також натяжні стелі не дозволяють встановлювати в країнах ЄС, через порушення заходів протипожежної безпеки, при їх монтажі. При виборі, яку саме стелю встановлювати споживачі керуються власним вподобаннями.

У таблиці 2.10 наведено узагальнення загроз з боку товарів-замінників для ринку роздрібної торгівлі комплектуючих для натяжних стель.

Таблиця 2.10

Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			ВО
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
Складність товару галузі	0,3	Складна	Помірна	Легко відтворювана	0,6
Відмінності між товаром галузі та товаром-замінником	0,3	Явна відмінність	Існують незначні відмінності	Відмінність виявити складно	0,6
Різниця між ціною на товар галузі, та товар-замінник	0,4	Значна різниця в ціновій політиці	Різниця в ціні прийнятна для споживача	Однаковий рівень цін	0,8
Загальна оцінка впливу					2

Джерело: розроблено автором

На основі проведеної оцінки ми визначили, що загальна оцінка товарів-замінників складає 2 бали.

Визначивши середньозважену оцінку кожної з 5 конкурентних сил, необхідно провести їх градацію за рівнями:

- 1 - 1,7 балів – низький рівень впливу конкурентної сили;
- 1,8 – 2,4 бали – середній рівень впливу конкурентної сили;

- 2,5-3 - високий рівень впливу конкурентної сили.

Результати проведеного аналізу впливу 5 сил конкуренції на діяльність підприємства наведено в табл..2.11

Таблиця 2.11

Результати аналізу впливу 5 сил конкуренції

Сила галузі	Оцінка впливу	Рівень впливу	Характеристика
Внутрішньогалузева конкуренція	2,2 бали	Середній	Уповільнені темпи зростання галузі, невелика кількість підприємств, обмежена можливість підняття цін.
Постачальники	2,7 балів	Високий	Обмежена кількість постачальників, відсутність ресурса-замінника,
Споживачі	1,5 бали	Низький	Велика кількість покупців, продавці інтегровані в галузь
Потенційні конкуренти	2,4 бали	Середній	Низькі початкові інвестиції, та низька товарна диференціація, при можливості економії на масштабі у крупних гравців
Товари-замінники	2,0 бали	Середній	Незначна різниця за ціновою політикою та якістю товару-замінника

Джерело: складено автором

Підсумовуючи результати аналізу, ми визначили що високий рівень впливу на діяльність підприємства мають постачальники, середній рівень впливу внутрішньогалузева конкуренція, потенційні конкуренти та товари-замінники. Низький рівень впливу на ринку мають споживачі.

На основі вищевикладеного, ми визначили, що головною загрозою для підприємства на ринку є вплив постачальників, які можуть змінювати цінову політику та частково впливати на кон'юнктуру ринку. Для нівелювання цього впливу та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, менеджменту необхідно підсилювати конкурентні переваги підприємства на ринку. Для цього ми пропонуємо проаналізувати систему управління матеріально-технічним забезпеченням досліджуваного підприємства.

2.3 Визначення поточного стану матеріально-технічного забезпечення підприємства та розробка рекомендацій щодо його удосконалення

Для визначення поточного стану матеріально-технічного забезпечення розглянемо якість виконання його етапів.

Як ми зазначали в теоретичному розділі першим етапом в управлінні матеріально-технічним забезпеченням є планування потреб. Для забезпечення виконання цього етапу на підприємстві використовується програма обліку DNTrade. Коли комплектуючі поступають на склад, їх вносять до бази. При продажу товару, інформація вноситься до програми також, та програма формує накладну. Тобто, етап планування на підприємстві виконується ефективно.

Наступним етапом є вибір постачальника. За результатами аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства, ми визначили, що підприємство має обмежену кількість постачальників, і на сьогодні співпрацює з підприємствами, що продають якісний товар за найнижчими цінами.

Закупівля комплектуючих відбувається з заводів виробників, що дозволяє оглянути товар, при завантаженні. Недоліком цього етапу є витрати на доставку товарів на підприємство за власний рахунок, однак інших умов в галузі не передбачено.

Коли товар доставлений на підприємство його розміщують на складі. Аналізуючи процес розміщення комплектуючих на складі, ми виявили низку недоліків:

- комплектуючі не мають постійного місця зберігання;
- зберігання відбувається в тарі в якій поставлено товар(мішки, коробки), що не мають назви чи інших позначок, які б показували який вид комплектуючих знаходиться в тарі.

- коли на складі не вистачає місця, профіль розміщують у торговому залі, що значно псує інтер'єр та враження покупців, при формуванні замовлення.

Наступним досліджуваним етапом є формування замовлення від покупців.. Формування замовлення може здійснюватись через Інтернет, телефонним дзвінком або ж безпосередньо в торговій точці. Висококваліфікований продавець, з великим досвідом роботи консулює покупця, та формує замовлення у програмі DNTrade, що значно пришвидшує процес передачі замовлення на склад. Протягом збору замовлення покупець здійснює оплату накладної в касі.

В процесі складання замовлення виникає проблема з пошуком дрібних деталей, що зберігаються в тарі без підпису, що в свою чергу збільшує час збору замовлення. Найбільші складнощі з видачею замовлень виникає в час-пік видачі замовлень з 8:00 до 10:00. Висока інтенсивність замовлень в цей час зумовлена заборонаю на шумові роботи з 13:00 до 14:00, монтажникам необхідно отримати замовлення саме до 10:00, що встигнути виконати частину шумових робіт. Саме в цей період найчастіше відбувається псування комплектуючих та як зазначає директор підприємства втрата матеріалів.

Підсумовуючи вищевикладене, ми сформували ланцюг створення цінності для підприємства Enterio, який зображений на рис. 2.3.

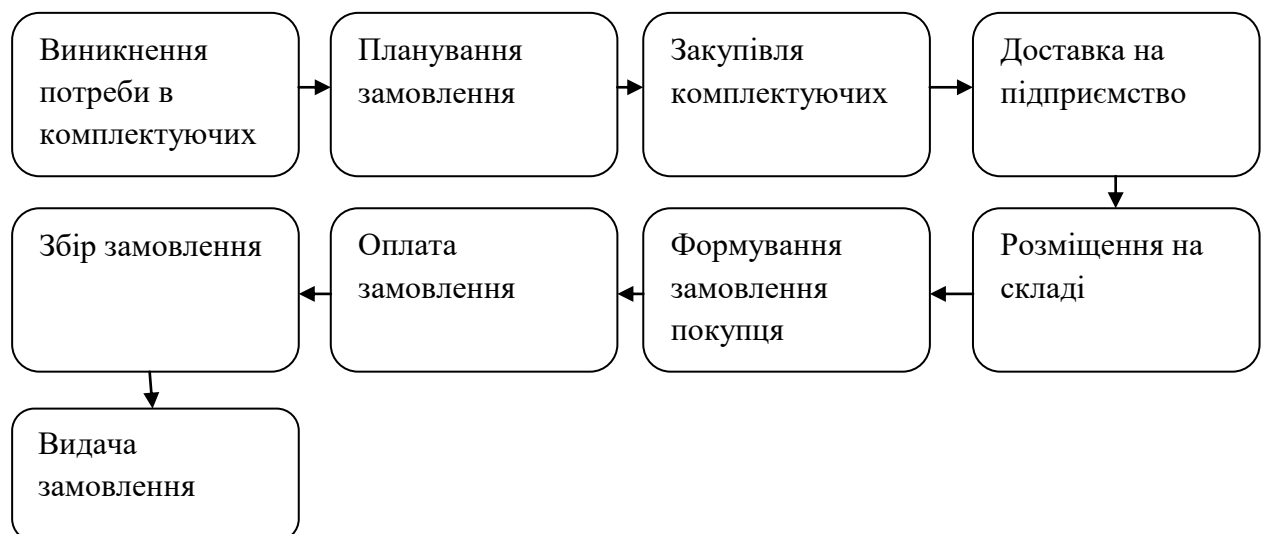


Рис.2.3 Ланцюг створення цінності підприємства Enterio

Підсумовуючи аналіз поточного стану матеріально-технічного забезпечення підприємства Enterio, ми визначили, що основні його недоліки пов'язані з недосконалою організацією складського зберігання.

Для визначення середньої тривалості збору замовлення, ми провели хронометраж тривалості збору замовлення в час-пік з 8:00 до 10:00 протягом 5 робочих днів(табл..2.12)

Таблиця 2.12

Хронометраж роботи комірника з 8:00 до 10:00

Номер замовлення	Тривалість виконання замовлення,хв.												Загальна тривалість збору замовлень, хв	Середня тривалість збору 1 замовлення, хв.	Дисперсія
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Пн.	5	6	4	7	5	5	12	8	8	6	10	6	82	7,27	0,72
Вт	4	5	7	10	12	4	6	8	7	7	5	4	79	6,78	0,80
Ср	5	6	10	4	9	8	9	10	5	6	5	7	84	7,00	0,64
Чт	4	10	12	5	6	5	9	8	8	4	5	5	81	6,95	0,90
Пт	8	6	5	7	8	8	10	7	12	6	8	8	83	7,73	0,51
Середня тривалість збору замовлення														7,37	

Джерело: складено автором

На основі аналізу даних хронометражу, ми визначили, що середня тривалість виконання замовлення складає 7,07 хвилин. Окрім цього ми розрахували дисперсію за формулою:

$$S = \frac{\sum (x_i - x_{\text{сеп}})^2}{\sum n} \quad , \text{де} \quad (2.9)$$

x_1 -тривалість виконання замовлення;

x_i -середня тривалість збору замовлення;

n – кількість замовлень.

На основі розрахунку середнього квадратичного відхилення, ми визначили, що мінімальною межею середньої тривалості збору замовлення є 6 хв, а максимальною близько 8 хвилин. Значення, що виходять за нижню межу позитивно впливають на процес відбору, оскільки є більш ефективними. Значення, що виходять за верхню межу, негативно впливають

на загальну тривалість відбору комплектуючих. Тому, ми проаналізували накладні за якими тривалість замовлення була довшою, ніж 8 хвилин.

За результатами аналізу, ми визначили, що до цих замовлень були включені дрібні комплектуючі, що які рідко купують на підприємстві.

Окрім того, ми проаналізували накладні, збір замовлень за якими тривав менше 6 хвилин, це замовлення, що включали найпоширеніші комплектуючі серед всіх замовлень.

Для оптимізації роботи комірника, ми вважаємо необхідним обладнати склад відповідно до його практичних вимог.

Розмір приміщення складу складає 5м*6м, висота стель 3м.

На складі підприємства встановлено 2 стелажі, розміром 250см*50см*270см, їх використовують для розміщення коробок та мішків з комплектуючими. Поточний план складу наведено на рис.2.4

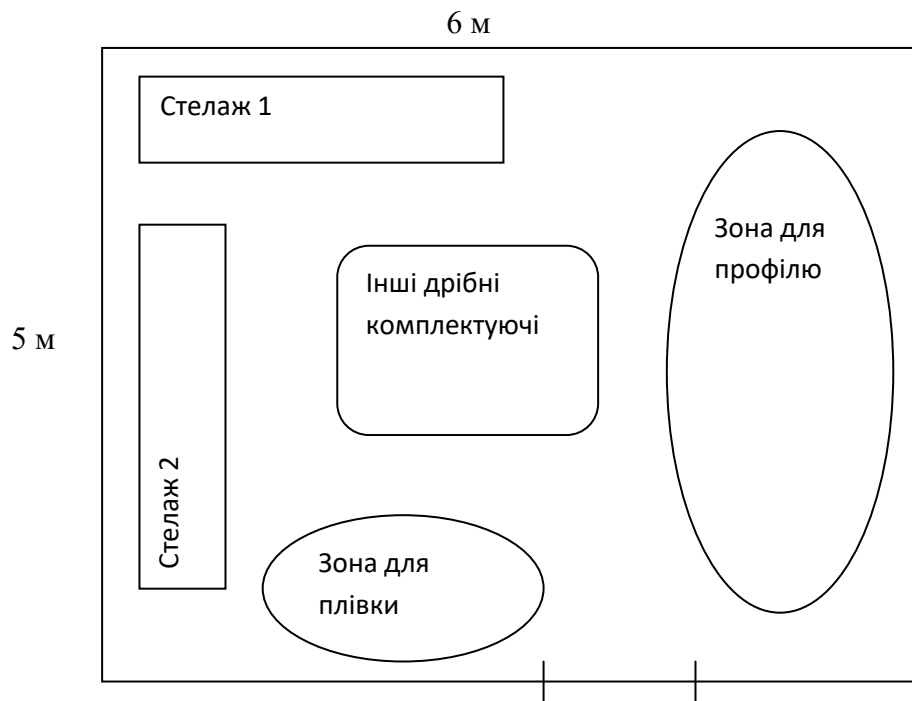


Рис.2.4 План складу

Для оптимізації використання складських площ, ми пропонуємо розмістити зазначені стелажі біля входу для зберігання профілю. Довжина профілю складає 2,5 м. Відстань між полицями стелажу 55 см, кількість полиць 4 шт. Профіль поставляється в пачках по 50 метрів розмірами 10см*10см*250см, тобто на одній полиці глибиною 50 см, висотою 55 можна

розмістити профіль в довжину в кількості 25 пачок. Доцільним буде профілем зайняти нижні три полки, а четверту залишити для зберігання інших комплектуючих, наприклад бухт вставки. Оскільки 4 полиця знаходиться на висоті 165, діставати профіль з такої висоти незручно. В той же час коробка зі вставкою має розмір 45см*45 см, що дозволить зберігати на одному стелажі 4 коробки, в кожній коробці по 100 м. Таким чином ми пропонуємо обладнати 2 наявні стелажі, що дозволить одночасно компактно зберігати 2500 метрів профілю та 800 метрів вставки.

Також, ми пропонуємо закупити додатковий стелаж для плівки. Розміри упаковки плівки коливаються від 40см*40см*15 см до 70см*70см*20 см. Тобто стелаж має бути глибиною 70 см, інші параметри залишаються стандартними 270 см висота, 250см довжина. Для того, щоб отримати плівку на підприємство необхідно зробити попереднє замовлення, і коли вона буде виготовлена та доставлена, клієнт з накладною може її забрати. Зазвичай плівка зберігається на складі до 2 днів, й максимальна кількість упаковок плівки на складі складала 40. Зазначений стелаж дозволить зберігати на одній полиці 9 упаковок, з урахуванням 4 полиць, максимальне зберігання на стелажі складе 36 упаковок, що майже покриває максимальну потребу в розміщені.

Інші групи товарів, що зберігаються на складі, характеризуються як дрібні комплектуючі. На основі аналізу товарообігу підприємства, ми згрупували деталі й визначили кількість звернень до кожної групи протягом місяця. У табл. 2.13 наведено результати проведеного нами дослідження.

Таблиця 2.13

Групи комплектуючих на складі Enterio

№	Група деталей	Номер позицій найменувань	Кількість звернень за грудень 2023 року
1	Дюбель, упаковка 500 шт.	1-3	250
2	Закладні, шт.	4-8	160
3	Освітлення, шт.	9-10	40
4	Підвіс П-подібний, упаковка 500 шт	11-13	70

Продовження табл..2.13

№	Група деталей	Номер позицій найменувань	Кількість звернень за грудень 2023 року
5	Дифузор,шт.	14-18	60
6	Клей Космофен	19	65
7	Дерев'яний брус 4*4	20	30
8	Сверло перо	21	200
9	Бур	22	150
10	Кільця	23-42	760
11	Термо-квадрат	43-52	200

Для розробки рекомендацій щодо розміщення комплектуючих на складі необхідно провести АВС-аналіз за критерієм звернення до комплектуючих. АВС-аналіз дасть можливість визначити за якими комплектуючими звертаються частіше, та які групи необхідно розташовувати на ближніх стелажах , а які на дальніх. Для цього необхідно відсортувати комплектуючі за відсотком звернення(таблиця2.14).

Таблиця 2.14

Групи комплектуючих на складі Enterio, відсортовані за кількістю
звернень

№	Група деталей	Номер позицій найменувань	Кількість звернень за грудень 2023 року
10	Кільця	23-42	760
1	Дюбель, упаковка500 шт.	1-3	250
8	Сверло перо	21	200
11	Термо-квадрат	43-55	200
2	Закладні, шт.	4-8	160
9	Бур	22	150
4	Підвіс П-подібний, упаковка 500 шт	11-13	70
6	Клей Космофен	19	65
5	Дифузор,шт.	14-18	60
3	Освітлення ,шт.	9-11	40
7	Дерев'яний брус 4*4	20	30

Наступним кроком є визначення відсотку звернень кожної групи та розподіл комплектуючих за правилами АВС-аналізу(Табл.2.15).

Таблиця 2.15

Результати ABC-аналізу груп комплектуючих на складі Enterio

№	Група деталей	Номер позицій найменувань	Кількість звернень за грудень 2023 року	Відсоток звернень, %	Кумулятивний відсоток звернень	Групи ABC-аналізу
10	Кільця	23-42	760	38,29	38,29	A
1	Дюбель, упаковка 500 шт.	1-3	250	12,59	50,88	A
8	Сверло перо	21	200	10,08	60,96	A
11	Термо-квадрат	43-55	200	10,08	71,03	A
2	Закладні, шт.	4-8	160	8,06	79,09	B
9	Бур	22	150	7,56	86,65	B
4	Підвіс П-подібний, упаковка 500 шт	11-13	70	3,53	90,18	C
6	Клей Космофен	19	65	3,27	93,45	C
5	Дифузор, шт.	14-18	60	3,02	96,47	C
3	Освітлення, шт.	9-11	40	2,02	98,49	C
7	Дерев'яний брус 4*4	20	30	0,02	100,00	C

За результатами ABC-аналізу до групи А потрапили 4 групи товарів, що в сукупності включають 36 найменувань коимплектуючих, та загалом складають 71% звернень. До групи В входить три позиції комплектуючих, що складають 16% від загальної кількості звернень. До групи С потрапили 15 найменувань комплектуючих, що складають 12% загальної кількості звернень.

Для покращення стану складського зберігання дрібних комплектуючих, ми пропонуємо розміщення ще двох додаткових стелажів. Ми пропонуємо організувати використання площ складу за наступною схемою (рис.2.5)

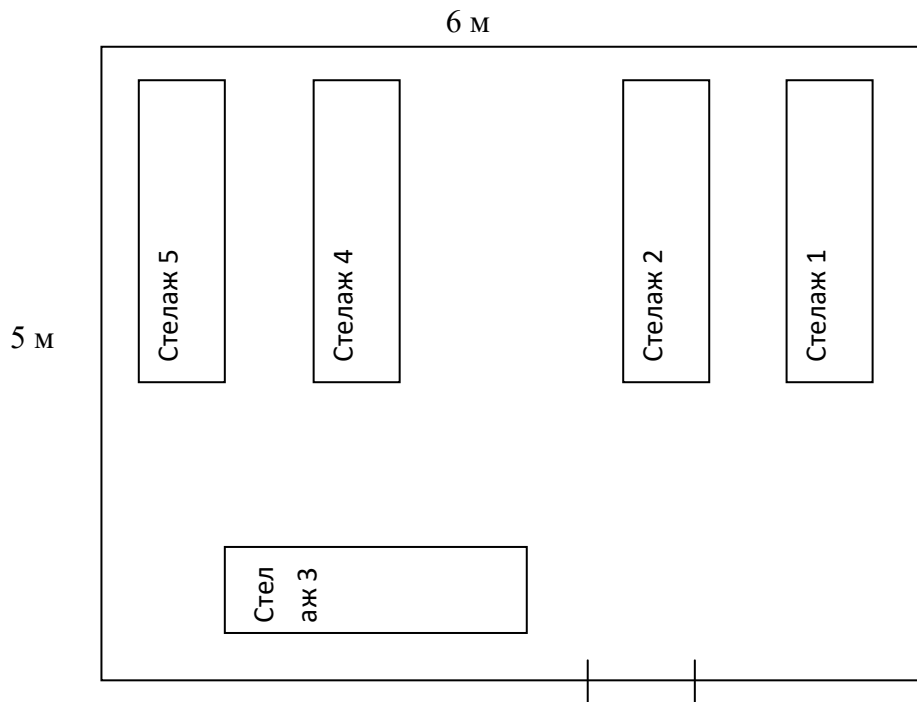


Рис.2.5 Удосконалений план складу

За результатами організації зберігання на стелажах відбудеться вивільнення складських площ зберігання, які можна буде використати для закупівлі більшої кількості запасів комплектуючих, або інших видів товарів. Корисна площа складу, що використовується для зберігання матеріалів розраховується як сума площ стелажів, що розміщені на складі :

$$P_{\text{корис}} = 4 \cdot 2,5 \cdot 0,5 + 2,7 \cdot 0,7 = 15 \text{ м}^2$$

На практиці існує два види зберігання:

- статичне – за кожним комплектуючим закріплюється місце, навіть за відсутності його на складі;
- динамічне за комплектуючим не закріплюють місце, та при новому отриманні його можуть розмістити в іншому місці.

Для досліджуваного підприємства більш доцільним є організація статичного зберігання, оскільки для динамічного зберігання необхідним є встановлення додаткового обладнання.

Окрім цього необхідно врахувати результати АВС-аналізу при розміщенні комплектуючих:

- комплектуючі , що потрапили до групи А мають бути розміщені найближче до місця видачі ;
- комплектуючі групи С розмістити у віддалених осередках;
- однакові найменування однієї групи розміщувати в алфавітному порядку;
- за кожним комплектуючим повинно бути закріплене фіксоване місце, навіть за його відсутності.

Також, ми пропонуємо створити фіксовані осередки та осередки загального користування. Фіксовані осередки використовуються для зберігання товарів, що входять до основних груп комплектуючих. Осередки загального користування мають бути створені, для продукції під особисте замовлення, якої серед досліджених груп не має.

Для скорочення часу на збір замовлення, ми пропонуємо ввести адресну систему зберігання комплектуючих на складі.

Робота складу за адресною системою зберігання передбачає чітку систему управління і обліку запасів. Для виконання рутинних завдань, таких як розміщення матеріалів на складі, комірнику достатньо мати лише накладну з вказаними адресами зберігання товарів. При отриманні завдання на збірку замовлення також потрібно лише накладну з вказаними адресами. Щоб здійснювати складські операції, працівнику потрібно знати лише систему адресації та розташування складських зон. Чим простіша система, тим менше можливість помилок через людський фактор.

Статичне адресне зберігання потребує постійних зусиль для оптимізації розміщення матеріалів на складі, оскільки для кожної товарної групи встановлюється окрема область зберігання. Матеріали розміщуються лише в відповідні області зберігання відповідно до їхньої товарної групи. Такий підхід робить процес комплектації більш прозорим і дозволяє навіть неспеціалізованому персоналу збирати замовлення після мінімального інструктажу.

За адресною системою зберігання необхідним є формування 6-значного коду, який складається :

- перші дві цифри – номер стелажу;
- другі дві цифри – номер секції;
- треті дві цифри – номер полиці/осередку.

Впровадження системи адресного зберігання на складах підприємств значно спрощує роботу працівників складу. Це досягається тим, що заздалегідь відомо, де знаходиться кожен матеріал, що допомагає економити час на його пошук. За оцінками експертів, час збору замовлення може скоротитись більш, ніж на 50%.

Для організації адресної системи зберігання, краще використати позначення, що легко запам'ятати. Наприклад, номери стелажів: 01 – перший стелаж, 02 – другий стелаж, 03- третій стелаж, 04-четвертий стелаж, 05 – п'ятий стелаж. Наступні дві цифри висота зберігання: 01 – перший ярус, 02 – другий ярус; 03 – третій ярус; 04 – четвертий ярус. Останні дві цифри позначають конкретну комірку, наприклад 01-перша комірка, 02- друга і .т.д. Тобто адреса 05.02.05 означає, що комплектуючі розміщені на 5 стелажі, на 2 полиці, в 5 комірці.

На основі вищевикладеного, ми розробили приблизну систему зберігання для складу Enterio(табл..2.16)

Таблиця 2.16

Адресна система зберігання складу Enterio

Комплектуючі	Стелаж	Ярус	Комірка
Кільця	04	01-02	01-10
Дюбель, упаковка 500 шт.	04	03	01-03
Сверло перо	04	03	04
Термо-квадрат	04	03	05-10
	04	04	01-06
Закладні, шт.	04	04	07-10
Бур	05	01	01
Підвіс П-подібний, упаковка 500 шт	05	01	02-04

Клей Космофен	05	01	05
Дифузор,шт	05	01	06-10
Освітлення ,шт	05	02	01-04
Дерев'яний брус 4*4	05	02	05

Джерело: складено автором

Більш детально сформуємо систему зберігання для групи кільця(Табл.2.17)

Таблиця 2.17

Адресна система зберігання групи комплектуючих:кільця

Комплектуючі	Комірка
Термокільце 5 мм	04/01/01
Термокільце 10 мм	04/01/02
Термокільце 15 мм	04/01/03
Термокільце 20 мм	04/01/04
Термокільце 25 мм	04/01/05
Термокільце 30 мм	04/01/06
Термокільце 40 мм	04/01/07
Термокільце 50 мм	04/01/08
Термокільце 60 мм	04/01/09
Термокільце 70 мм	04/01/10
Термокільце 80 мм	04/02/01
Термокільце 90 мм	04/02/02
Термокільце 100 мм	04/02/03
Термокільце 150 мм	04/02/04
Термокільце 200 мм	04/02/05
Термокільце 250 мм	04/02/06
Термокільце 270 мм	04/02/07
Термокільце 300 мм	04/02/08
Термокільце 330 мм	04/02/09
Термокільце 350 мм	04/02/10

Джерело: складено автором

На основі впровадження адресної системи зберігання час збору замовлення значно скоротиться. На пошук деталей, що мають невеликий відсоток звернень буде витрачатись менше часу, час виконання замовлення, що мають відхилення від верхньої межі, будуть в її межах; значення, що

знаходяться на верхній межі наблизяться до середнього часу виконання. Плановий хронометраж робочого часу комірника матиме вигляд(таблиця 2.18)

Таблиця 2.18

Хронометраж планової роботи комірника з 8:00 до 10:00

Номер замовлення	Тривалість виконання замовлення,хв.												Загальна тривалість збору замовлень, хв	Середня тривалість збору 1 замовлення, хв.	Диспесія
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Пн.	5	6	4	7	5	5	8	7	7	6	8	6	74	6,17	0,72
Вт	4	5	7	8	8	4	6	7	7	7	5	4	72	6,00	0,80
Ср	5	6	8	4	8	7	8	8	5	6	5	7	77	6,42	0,64
Чт	4	8	8	5	6	5	8	7	7	4	5	5	72	6,00	0,90
Пт	7	6	5	7	7	7	8	7	8	6	7	7	82	6,83	0,51
Середня тривалість збору замовлення														6,28	

За результатами впровадження адресної системи зберігання середній час збору замовлення скоротиться до 6 хвилин. Й у пікові години комірник зможе зібрати ще 1-2 замовлення в день. Що за місяць збільшить кількість виконання замовлення на 25-50 виконаних замовлень(кількість замовлень*кількість робочих днів в місяці).

Підсумовуючи, результати впроваджених заходів ми розраховали очікуваний ефект від їх реалізації.

Таблиця 2.19

Ефект від реалізації заходів щодо удосконалення роботи складу

Показник	Значення		Ефект
	До заходів	Після заходів	
Середня тривалість виконання замовлення,хв.	7,37	6,28	-1
Кількість виконаних замовлень у пікові години, шт./день	12	14	+2
Площі складу, що використовуються для зберігання комплектуючих, м ²	30	15	-15

Окрім цього організація ефективної роботи складу дозволить усунути низку недоліків, в організації матеріально-технічного забезпечення:

- розташування комплектуючих в торговому залі;
- псування й втрата комплектуючих;
- неефективне використання складських площ.

Розрахуємо економічний ефект від впроваджених заходів, на основі збільшення виконаних замовлень у пікові часи, за зміною маржинального доходу протягом місяця (24 робочі дні)(табл..2.20).

Таблиця 2.20

Ефективність впроваджених рекомендацій

Показник	Значення		Зміна
	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	
Середній чек, тис грн.	14	14	-
Кількість виданих замовлень у пікові години, шт.	12	14	+2
Місячний дохід від реалізації у пікові години, тис. грн.	4032	4704	+672
Змінні витрати	2822,4	3292,8	+470,4
Маржинальний дохід	1209,6	1411,2	+201,6
Постійні витрати	725,76	846,72	+120,96
Чистий прибуток	483,84	564,48	+80,64

Збільшення місячного прибутку на 80, 64 тис.грн свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження, ми зробили наступні висновки:

1. На основі критичного аналізу літератури виділено підходи до визначення поняття управління, проведено порівняльну характеристику ситуаційного, системного та процесного підходів до управління підприємством. Визначено сутність матеріально-технічного забезпечення та проведено систематизацію його основних складових. Обґрунтовано доцільність реалізації управління матеріально-технічного забезпечення на основі процесного та функціонального підходів. Досліджено етапи управління матеріально-технічним забезпеченням у виділення управлінських функцій та методів дослідження, що забезпечують їх реалізацію.

2. На основі аналізу даних про господарську діяльність підприємства, визначено, що діяльність підприємства є прибутковою, та підприємство є платоспроможним й фінансово-стійким. Однак, виявлено тенденцію до зниження основних фінансово-економічних показників, що вказує на необхідність підвищення ефективності діяльності підприємства, для підсилення конкурентних переваг на ринку.

3. За результатами аналізу ринку роздрібної торгівлі комплектуючими для натяжних стель визначено, що найбільший вплив на діяльність підприємств на ринку мають постачальники. Середній рівень впливу на діяльність підприємства мають внутрішньогалузева конкуренція, потенційні конкуренти та товари-замінники. Для подолання впливу визначених сил конкурентного середовища, підприємству необхідно підсилювати внутрішні компетенції.

4. Дослідивши процес матеріально-технічного забезпечення підприємства, ми виявили низку недоліків, які пов'язані з відсутністю організації складського зберігання на підприємстві. Для удосконалення поточного стану матеріально-технічного забезпечення підприємства розроблено систему заходів, яка включає: дообладнання складу стелажимами,

для зберігання комплектуючих ; організація статичної системи зберігання, коли за товаром фіксується постійне місце на складі; адресна система зберігання, що спрощує пошук комплектуючих на складі. За результатами впровадження зазначених заходів, планується вивільнення складських площ, запобігання розміщення комплектуючих в торговому залі, псування й втрата комплектуючих, а також скорочення часу виконання замовлення комірником, що дасть можливість збільшити кількість виконаних замовлень в пікові години на 25-50 замовлень на місяць, що в свою чергу призведе до збільшення місячного доходу підприємства на 80,6 тис.грн.

Список використаної літератури

1. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. Державне будівництво. 2012. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_9
2. Поканевич Ю. В. Управління як складна багатовимірна категорія. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2009. №. 1 (47). С. 198-200.
3. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління . Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 4. С. 97-103.
4. Пуцько, Б. М. Поняття "управління" та його похідні дефініції. Збірник наукових праць Севастопольського національного університету. 2013. №3. С. 61-63
5. Економічний енциклопедичний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://subject.com.ua/economic/slovnik/4142.html>
6. Лозиченко О. М. Формування та використання системи інформаційного забезпечення управління діяльністю на промислових підприємствах / О. М. Лозиченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(2). С. 81-86.
7. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н.М. Яркіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. – №1(76). – С. 130-136
8. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2010. №10. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_17
9. Друкер. П. Менеджмент. Виклики XXI століття(перекл. з англ). КМ-Букс. 2020. 240 с.
10. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 157-160.

11. Харченко В. А. Підходи до управління сучасним підприємством [Електронний ресурс] ДонНТУ. 2012.
12. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 296-301
13. Загородна О.М., Функціональний та процесний підходи до управління. Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів „ Актуальні задачі сучасних технологій“, 17-18 листопада 2016 року. Т . : ТНТУ, 2016. Том II. С. 328–329. Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/20244>
14. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013. № 1. С. 146-151.
15. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 104-108.
16. Дідоренко Т. В. Сутність і класифікація матеріально-технічних ресурсів на сільськогосподарських підприємствах за їх призначенням та роллю в процесі виробництва . Український журнал прикладної економіки. - 2016. Т. 1, № 1. С. 92-99
17. Мельник Н.Г. Матеріальні ресурси в системі управління підприємством / Н.Г. Мельник, І.В. Любезна // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. Випуск 11. Тернопіль: „Економічна думка”, 2006. – С. 145-151
18. Дунда С.П. Сутність матеріальних ресурсів та їх класифікація [Електронний ресурс]. Режим доступу - <http://surl.li/tpifb>
19. Пятуніна С. С. Вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємств харчової промисловості.Збірник наукових праць: Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. К.: НАУ, 2011.вип.31 222 с.
20. Максимів Б. М. ,Катарина М.Б.Роль матеріально-технічного забезпечення в управлінні сучасним промисловим підприємством. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2012. - Вип. 2. - С. 159-163.

21. Вараксіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство[Електронний ресурс]. 2021. Вип. 24. Режим доступу - <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/172/165>

22. Федірець О. В. Чинники впливу на управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва. Економічний форум. 2019. № 2. С. 190-197.

23.Kuznetsova I., Balabash O., Semenyshena N., Karpenko Y., Dudziak O. Management of the Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76. No3. pp. 35-46.

24. Лежєцьокова В. Г. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта зед. Ефективна економіка. 2018. № 1

25. Шкода М. С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства . Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. Суми. 2011. Випуск 33. С. 356-364

26. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430

27. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с

28. Жулавський, А. Ю. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства як об'єкт логістичних рішень.Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". 2011. № 2. С. 51-58.

29. Кузнецова І. О., Горбатюк В.В. Шляхи мінімізації витрат борошномельних підприємств України .Економічний аналіз. 2022. Vol. 32. № 4. С. 236-248.

30. PRO CONSULTING. Аналітика ринків. Фінансовий аналіз[Електронний ресурс] - Режим доступу <https://pro-consulting.ua/ua>
Дата звернення:01.03.2024