

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему:

**«Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням
підприємства»**

Здобувача групи ЕН-93/1м

Гетія Ромео Романовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Ромео ГЕТІЯ

Керівник: асистент, к.е.н., Вікторія СУЛИМ

(підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Здобувача групи ЕН-93/1м Гетія Ромео Романовича

1. Тема роботи «Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства», затверджена наказом 0569-VI від 25.05.2023р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 09.06.2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження процесу управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства та пошук шляхів його удосконалення.
4. Об'єкт дослідження: система управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛТД».
5. Предмет дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають у процесі управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛТД».
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчих та нормативних актів, фінансової звітності підприємства.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Розділ 1 Теоретичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства	28.04.2023р.
II	Розділ 2 Аналіз ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛТД»	17.05.2023р.
III	Розділ 3 Удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛТД»	31.05.2023р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити теоретичні засади матеріально-технічного забезпечення підприємства, важливість його планування та особливості визначення потреб цехів у матеріальних ресурсах в різних типах виробництва.

У розділі 2 студент повинен провести дослідження матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Автосаміт ЛДТ» та визначити його ефективність, дослідити систему менеджменту підприємства.

У розділі 3 студент повинен визначити основні напрямки удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛДТ» та підвищення його ефективності.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Сулим В.В., асистент		
2	Сулим В.В., асистент		
3	Сулим В.В., асистент		

9. Дата видачі завдання 14.04.2023р.

Керівник кваліфікаційної роботи – к. е. н. Вікторія СУЛИМ

_____ (підпис)

Завдання до виконання одержав – Ромео ГЕТІЯ

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 59 найменувань. Загальний обсяг роботи містить 53 сторінки, у тому числі 3 рисунки та 6 таблиць.

У кваліфікаційній роботі бакалавра проаналізовано основні підходи та методи ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. На основі результатів проведеної роботи зроблено висновки про те, що основні особливості і сучасні тенденції ефективного дослідження матеріально-технічного забезпечення зумовлені однаковою мірою соціально-демографічними, економічними, технологічними й екологічними процесами, що відбуваються у світі. Також проаналізовано важливість планування матеріально-технічного забезпечення підприємства та врахування особливостей визначення потреб цехів у матеріальних ресурсах в різних типах виробництва.

Проаналізовано та визначено ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛДТ», досліджено систему менеджменту підприємства. На основі проведеного дослідження визначено основні напрямки удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛДТ».

Ключові слова: матеріально-технічне забезпечення, удосконалення, планування, матеріальні ресурси, потреби в сировині, стратегія підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1 Сутність матеріально-технічного забезпечення виробництва.....	8
1.2 Планування потреби в сировині та матеріальних ресурсах.....	11
1.3 Особливості визначення потреби цехів у матеріальних ресурсах в різних типах виробництва.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «АВТОСАМІТ ЛТД».....	17
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Автосаміт ЛТД».....	17
2.2 Аналіз системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Автосаміт ЛТД»	20
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «АВТОСАМІТ ЛТД».....	31
3.1 Матеріально-технічне забезпечення як фактор зміцнення конкурентних позицій ТОВ «АВТОСАМІТ ЛТД».....	31
3.2. Аналіз функціональних стратегій ТОВ «Автосаміт ЛТД».....	34
3.3. Шляхи удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛТД».....	39
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи визначається тим, що у період свого функціонування, підприємство потребує певний перелік матеріально-технічних засобів. Безперервне функціонування виробництва потребує налагодженої системи матеріально-технічного забезпечення, яка функціонує через органи матеріально-технічного постачання. Саме тому постає актуальне питання щодо теми ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

Мета роботи: дослідження процесу управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства та пошук шляхів його удосконалення.

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні засади матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- проаналізувати процес планування необхідної кількості сировини та матеріальних ресурсів;
- розглянути підходи до визначення в різних типах виробництва потреби цехів у матеріальних ресурсах;
- провести дослідження матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Автосаміт ЛДТ» та визначити його ефективність;
- дослідити систему менеджменту підприємства;
- визначити основні напрямки удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛДТ» та підвищення його ефективності.

Предметом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають у процесі управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛДТ».

Об'єктом дослідження є система управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛДТ».

Інформаційною базою досліджень стали: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених; законодавчі та нормативні акти; фінансова звітність підприємства.

Практичне значення даної роботи полягає в тому, що отримані при аналізі результати та рекомендації можуть бути використані керівництвом для удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛДТ» та підвищення його ефективності.

За результатами дослідження опубліковано тези:

Гетія Р. Р., Сулим В. В. Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства. Сучасний менеджмент і економічний розвиток: матеріали Всеукраїнської конференції. Суми, 2023 р.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність матеріально-технічного забезпечення виробництва

Планування матеріально-технічного забезпечення виробництва комплексно забезпечується завдяки переліку робіт, що націлені на аналіз питомих витрат матеріальних ресурсів за звітний період, використанню технологічного устаткування і оснащення, прогнозуванню і нормуванню окремих видів ресурсів на плановий період, розробці матеріальних балансів по видах ресурсів, джерелах надходження і вище перелічених напрямках використання. Варто зазначити, що вищезазначені роботи є досить трудомісткі. Зазвичай, види таких робіт виконуються економістами і плановиками за участі інших фахівців. У свою чергу, основна робота менеджерів полягає не у розробці планів, а у перевірці дотриманні правил планування та якості і змісту планових документів (Акіліна, 2019).

Визначальними умовами для підприємств є умови ринку, через що виникає можливість вибору постачальника, а отже, і закупівлі ефективніших матеріальних ресурсів. Цей взаємоз'язок ринку і підприємства вимагає від постачальницького персоналу підприємства уважного вивчення кількісних та якісних характеристик продукції, що забезпечуються різними постачальниками. У свою чергу, основні критерії вибору постачальника можуть визначатись співвідношенням окремих факторів, а саме: рівнем надійності та якості перевезень, можливістю вибору способу доставки, вчасністю доставки замовлення, можливістю надання кредиту, рівнем сервісу та можливістю вибору транспорту поставки.

Організаційна побудова, характер і методи роботи служб постачання на підприємствах відрізняються своєрідністю. На невеликих підприємствах, споживаючих малі об'єми матеріальних ресурсів в обмеженій номенклатурі, функції постачання покладаються на невеликі групи або окремих працівників

господарського відділу підприємства. На більшості середніх і крупних підприємств цю функцію виконують спеціальні відділи матеріально-технічного постачання, що знаходяться у підпорядкуванні у заступника керівника підприємства по виробництву (Матеріально-технічне забезпечення, 2016). Варто зазначити, що якість виробничого процесу визначається, перш за все, роботою конкретного відділу. Потреба в якості визначає нагальність укомплектування висококваліфікованого кадрового потенціалу підрозділу. Насамперед кількість завдань, виконуваних певним відділом носить здебільшого комплексний характер, що вимагають певних знань з усіх сфер діяльності бізнес-процесів, включаючи знання економіки, нормування та прогнозування.

Постачальні відділи МТЗ можуть бути організовані залежно від функцій або типів матеріалів. У випадку функціональної організації, кожна функція постачання, така як планування, заготівля, зберігання та випуск матеріалів, виконується окремою групою працівників. У випадку організації за типами матеріалів, певні групи працівників виконують усі функції постачання для конкретного виду матеріалів. Структура постачального відділу може бути змішаною (рис. 1), де товарні відділи, групи та бюро спеціалізуються на постачанні певних видів сировини, матеріалів та обладнання. Однак, разом з товарними підрозділами, відділ постачання включає також функціональні підрозділи, такі як планування та диспетчерське управління (Алабанова, 2021).

На сьогоднішній день, найефективнішим способом структурування відділу постачання є змішаний тип, який сприяє підвищенню відповідальності працівників та поліпшенню виробництва МТЗ. Планове бюро (або група) виконує ряд функцій, включаючи аналіз зовнішнього середовища та дослідження ринку, визначення потреби в матеріальних ресурсах, розробку плану забезпечення підприємства та його підрозділів матеріально-технічними ресурсами, оптимізацію ринкової стратегії для найвигіднішого забезпечення, формування нормативної бази, розробку

планів постачання та аналіз їх виконання, а також контроль за виконанням договірних зобов'язань постачальниками (Біленький, 2019). Організаційна структура відділу МТЗ представлена на рисунку 1.1.

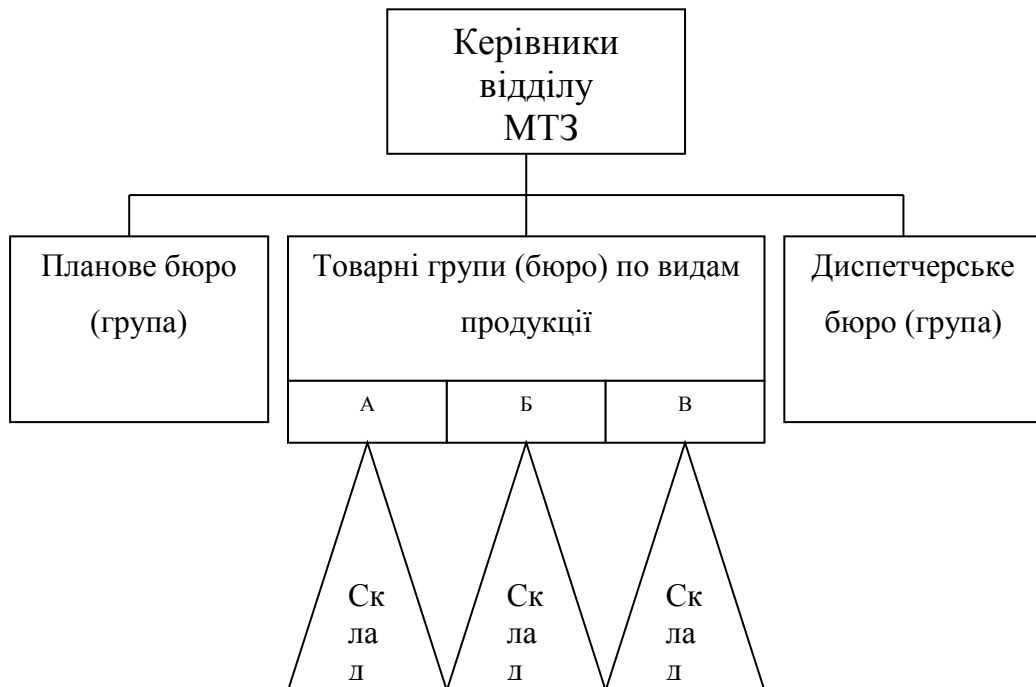


Рисунок 1.1. - Організаційна структура відділу МТЗ (змішаний тип)

Планування матеріально-технічного забезпечення великою мірою зумовлює ритмічну роботу підприємства з випуску продукції в заданій номенклатурі та асортименті. Тому на підприємстві, яке ревізується, необхідно встановити (Дідівська, 2017):

а) необхідну потребу матеріальних ресурсів, виходячи з укладених договорів, що стосуються прямих господарських зв'язків;

б) рівень наявних матеріальних ресурсів, що присутні на біржі. Слідуючим етапом для ревізора є перевірка точності та своєчасності укладання договорів, стану оперативного обліку та контролю за їх виконанням. Ревізор також розкриває, які заходи були прийняті щодо постачальників, які не дотримуються своїх зобов'язань за договором.

Виходячи з того, що обов'язковою умовою ефективності та результативності роботи підприємства є безперервне його забезпечення

необхідним ресурсним забезпеченням, його поетапність визначається наступними кроками:

- організаційно-підготовчою роботою, яка полягає у забезпеченні необхідних процесів, що стосуються наявності потрібної документації (бланків-форм) та інструктажу;
- встановлення джерел постачання запитів в матеріалах;
- проведення розрахунків щодо необхідності конкретних ресурсів;
- розроблення системи нормування виробничих запасів або наявних ресурсів.

1.2 Планування потреби в сировині та матеріальних ресурсах

Виходячи із теоретичного аспекту, запити щодо планування сировини можна зобразити у вигляді неперервного ланцюга, що включає п'ять елементів (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Розподіл етапів щодо формування запиту на сировину

Першим етапом є прогнозування попиту, що включає кілька етапів. Спочатку проводиться аналіз історичних даних попиту на основі обліку і аналізу попередніх замовлень компанії. В цей же час необхідно порівняти різні типи продукції та можливих споживачів, а також вибрати підходящі методи прогнозування з усієї палітри наявних методик, які найкраще

підходять до конкретних умов. У свою чергу, другий етап полягає у тестуванні та відборі відповідних методів прогнозування, враховуючи отримані знання про історичні дані попиту та характеристики товарів. Під час цього етапу також порівнюються отримані результати з реальним попитом, зафіксованим протягом певного періоду (Ілляшенко, 2018).

Наступним етапом є план з виробництва. Розробники систем автоматизації управління виробництвом пропонують підхід, який можна описати як «планування - виконання – контроль». Цей підхід передбачає, що система генерує плани, а виконання цих планів покладається на різні служби, такі як закупівельна, виробнича, устаткування та інші. Потім фактичні результати порівнюються з плановими для виявлення та усунення відхилень. Основою цього підходу є два ключових принципи:

- 1) менеджмент та контроль здійснюється, відштовхуючись від планових показників;
- 2) управління здійснюється у залежності від рівня взаємозв'язку ідентичних готових виробів.

Наступний етап – це план з розподілу продукції (МТЗ збуту). Під планом з розподілу продукції слід розуміти мережу одиниць, що проводять послуги, діяльність яких направлена на задоволення торгового попиту при заданому рівні витрат і якості товарів. Ця діяльність здійснюється в рамках системи оперативного планування, пов'язаної з виробництвом товарів і з матеріальним постачанням (Дідівська, 2017).

У першу чергу, на основі прогнозування попиту та обліку замовлень, розробці підлягає комплексний план збуту матеріально-технічних засобів. Цей план враховує обсяги наявних ресурсів як у зовнішніх, так і внутрішніх постачальників. Отримані дані підтверджують, що переміщення матеріальних потоків в необхідному обсязі може бути забезпечено протягом даного періоду.

Наступним етапом процесу є розробка програм для керування потоками продукції по всій розподільній мережі, від виробничих підрозділів

до кінцевих точок продажу та навіть до клієнтів. Цей етап включає визначення потреб у складських приміщеннях, а також урахування транспортних потреб.

Дана стадія характеризується програмою масового переадресування товарів, за рахунок чого відбувається оптимізація місткості складів та їх оптимальне розташування. У такому випадку, розробка календарного графіку готовності продукції буде залежати від терміну її відвантаження та наявної робочої програми (Ілляшенко, 2018).

Планування транспортних операцій сприяє скороченню їх витрат при одночасній підтримці заданого рівня послуги. Це досягається завдяки наступним заходам (Ілляшенко, 2018):

- ефективного розподілення перевезень залежно від типу та напрямку товару, що також включає відбір найкваліфікованіших перевізників;
- оптимізацію структури транспортного парку, контроль за їх використанням та технічним станом;
- розробку маршрутів, що максимально використовують транспортні засоби та робочий час відповідно до законодавства;
- складання щоденного оптимального графіка маршрутів, що базується на прогнозуванні і відборі різних типів транспортних засобів.

Також, важливим етапом є план з постачання. Його сутнісне значення полягає у сортуванні та прийнятті замовлень на закупівлі, які уточнюють дані щодо обсягу необхідних товарів. Цей етап включає також періодичність замовлення та можливі штрафні санкції через прострочення постачань.

Заключним етапом у формуванні запитів на сировину є оцінка результатів діяльності МТЗ. Основні цілі даної оцінки визначаються наступними кроками:

- наявність систематичного повідомлення всіх зацікавлених керівних посадових осіб про досягнені результати, їх оцінку з погляду

продуктивності, витрат та прибутковості інвестицій, а також порівняння фактичних показників з плановими з метою необхідних корекцій.

- забезпеченням управлінського та функціонального персоналу компанії кількісним визначенням поставлених цілей та надання відповідних звітних документів на кожному рівні управління.

- зміцненням взаємозв'язку між окремими елементами загального процесу планування матеріально-технічного забезпечення на основі координації завдань між різними його учасниками.

- покращенням взаємодії між представниками різних рівнів та ієрархічних рівнів управління, а також розвитку системи їх мотивації шляхом впровадження принципів управління за цілями.

- забезпеченням науково обґрунтованого прийняття рішень, виходячи з комбінації усіх можливих варіантів.

1.3 Особливості визначення потреби цехів у матеріальних ресурсах в різних типах виробництва

Варто зазначити, що у системі ефективного визначення потреби МТЗ важливу роль відіграє відділ, який безпосередньо займається матеріальними ресурсами. Саме ефективна робота відділу забезпечує наявність необхідних цінностей щодо якості і термінів у поєднанні з мінімальними витратами.

У свою чергу, початкові дані для визначення необхідності в матеріальних ресурсах підприємства повинні відповідати попиту і пропозиції щодо виробництва товарів і послуг, а також встановленим нормам витрат на їх виготовлення. Для розрахунку потреби існують два методи, серед яких найпоширенішим є прямий розрахунок. У разі застосування деталізованого методу потреба в матеріалах обчислюється як добуток норми витрат на одну деталь та запланованої кількості деталей, які планується виготовити. Таким чином, визначення потреби в матеріальних ресурсах відбувається згідно з

обраним методом і конкретними факторами, що впливають на виробництво. Потреба у матеріальних ресурсах (Кіндрацька, 2017):

$$P_i = H_i * N * K_{zn}. \quad (1.1),$$

де P_i - потреба у матеріальних ресурсах по видах,

N – встановлена норма,

H_i - кількість виробів у виробничій програмі,

K_{zn} - коефіцієнт зниження норм витрат.

При освоєнні випуску нових видів виробів потребу в матеріалах розраховують за аналогами. У цих випадках використовують норми витрат матеріалів на аналогічні вироби. Існують декілька підходів у визначенні потреби у матеріальних ресурсах. Підходи використовуються у залежності від призначення. Кількість технічних засобів, тобто машин і устаткування обчислюють при проектуванні виробничих систем. Потребу в матеріалах розраховують в натуральних вимірниках. (Матеріально-технічне забезпечення, 2016).

Матеріали витрачають на такі потреби:

- основне виробництво;
- виготовлення технологічного оснащення;
- ремонтно-експлуатаційні роботи;
- заходи, націлені на підвищення технічного рівня виробництва;
- капітальне будівництво власними силами (Обчислення потреби підприємства).

Організацію забезпечення матеріальними ресурсами для цехів можна розглянути як послідовність етапів, що включають: аналіз потреб кожного цеху в матеріальних ресурсах; встановлення стандартних норм запасів для цехів; прогнозування очікуваних залишків матеріальних ресурсів в цехах на початок планового періоду; встановлення меж відпуску матеріальних ресурсів; вибір методу забезпечення цехів матеріальними ресурсами і розробка схем та графіків постачання матеріалів до цехів підприємства.

Для забезпечення виробничого процесу цех повинен отримати належну кількість матеріальних ресурсів, необхідних для виконання виробничих завдань. Раціональною практикою є встановлення лімітів на видачу сировини та матеріалів для цехів на певний період часу:

$$L_{ц} = П_{ц} + З_{мц} - З_{мф} \quad (1.2),$$

де $П_{ц}$ – як потребу цеху у конкретних матеріалах для виробництва або виконання робіт, $З_{мц}$ – як наявні запаси цих матеріалів в цеху, а $З_{мф}$ – як фактичні залишки невикористаних матеріалів на початок періоду, на який встановлено обмеження.

На підприємстві існують два методи забезпечення матеріалами для виробництва: пасивний та активний підхід. В пасивному методі робітники цеху самостійно отримують матеріальні ресурси зі складу, виконуючи завантаження, транспортування та розвантаження матеріалів. У активному методі, робітники складу організовують та здійснюють подачу матеріальних ресурсів зі складів до цехів та дільниць.

Отже, визначення витратної кількості основних матеріалів, необхідних для виконання виробничого завдання в планованому періоді та забезпечення нормального перебігу виробничого процесу, є надзвичайно важливим етапом в плануванні матеріально-технічного забезпечення на підприємстві.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «АВТОСАМІТ ЛТД»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Автосаміт ЛТД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автосаміт ЛТД» знаходиться за юридичною адресою: м. Київ, Харківське шосе, 179 (Автосаміт ЛТД, 2023).

До основних напрямів діяльності ТОВ «Автосаміт ЛТД» належать:

- продаж автомобілів відомої марки Toyota та їх попереднє технічне налаштування.
- можливість придбання автомобілів Toyota за допомогою кредиту.
- надання гарантійного та післягарантійного обслуговування.
- професійний сервісний центр для технічного обслуговування та ремонту автомобілів Toyota.
- доступ до широкого асортименту аксесуарів і оригінальних запасних частин для автомобілів Toyota.
- програма Trade-in, яка дозволяє обміняти ваш автомобіль на новий модель Toyota з доплатою.

Товариство є юридичною особою з власним балансом, розрахунковим рахунком у банку, власним штампом, печаткою та фірмовим знаком. Товариство діє відповідно до законодавства України, зокрема «Про господарські товариства», Господарського кодексу України та інших релевантних нормативно-правових актів, а також відповідно до свого Статуту та Установчого договору.

Найвищим органом управління товариством є збори учасників, які складаються з учасників товариства або їх представників. Збори учасників товариства мають компетенцію вирішувати питання, які пов'язані з діяльністю та нормативно-правовим забезпеченням товариства.

Кількість штату працівників у ТОВ «Автосаміт ЛТД» складає 312 чоловік. Прийняття на роботу кандидатів на посаду відбувається на основі укладання трудового договору, як ефективної форми співробітництва між працівником та ТОВ «Автосаміт ЛТД».

Товариство самостійно розробляє стратегію своєї діяльності та визначає шляхи розвитку, враховуючи вимоги ринку і необхідність досягнення фінансової стабільності. Основні показники продуктивності підприємства дають змогу оцінити організацію виробництва, рівень технологічного оснащення, продуктивність праці, а також ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ТОВ «Автосаміт ЛТД» за 2020-2021 рр.

Показники	Період		Відхилення (+,-), тис. грн.
	2020 р.	2021 р.	
Необоротні активи (тис. грн.), всього, в т.ч.:	79744	101035	21291
основні засоби	100357	135991	35634
знос основних засобів	29841	38188	8347
Виробничі запаси (тис.грн.)	9839	5583	-4256
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (тис.грн.)	12900	14983	2083
Інша поточна дебіторська заборгованість (тис.грн)	124	129	5
Оборотні активи (тис. грн.)	29695	29903	208
Нерозподілений прибуток (збиток)	(33616)	(32237)	-1379
Власний капітал	54444	68206	13762
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22448	17766	-4682
Поточні зобов'язання (тис. грн.)	46708	54470	7762
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис.грн.)	111859	132588	20729
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис.грн.)	96746	121560	24814
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	88568	107042	18474
Валовий прибуток, тис.грн.	8178	14518	6340
Чистий прибуток (збиток) (тис. грн.)	(3908)	1376	-2532
Адміністративні витрати (тис. грн.)	(8080)	(6108)	-1972
Витрати на збут (тис.грн.)	(1761)	(2983)	1222
Операційні витрати, всього (тис.грн.), в т.ч.:	53260	60771	7511

- матеріальні затрати	14834	17706	2872
- витрати на оплату праці	12753	14203	1450
- відрахування на соціальні заходи	3856	4392	536
- амортизація	7663	8354	691
- інші операційні витрати	14154	16116	1962
Середньооблікова чисельність штатних працівників	26736	26739	3
Фонд заробітної плати (тис.грн.)	18813400,1	18815077,1	1677
Рентабельність власного капіталу	-0,48	0,09	

З таблиці 2.1 можна зробити висновки, що ТОВ «Автосаміт ЛТД» за звітний період знаходилось у постійній динаміці. Цей факт підтвержують зміни у показниках. Варто зауважити, що за період 2020-2021 рр. значно покращилась структура оборотних активів. Причиною цього є збільшення вартості необоротних активів на 21291 тис. грн, що у тому числі збільшило вартість основних засобів та зносу у сумі на 43981 тис. грн. Також, про поліпшення ситуації з необоротними активами свідчить зменшення виробничих запасів на 4682 тис грн. та збільшення дебіторської заборгованості на 2088 тис грн. Про ефективну діяльність ТОВ «Автосаміт ЛТД» також свідчить збільшення вартості оборотних активів на 208 тис грн. Позитивним фактором результативного функціонування компанії є збільшення власного капіталу у порівнянні із базовим роком. У 2021 році вартість власного капіталу становила 68206 тис грн., що на 13762 тис. грн. більше, ніж за 2020 рік. Причиною цього стало збільшення у 2021 році виручки від реалізації продукції у розмірі 20729 тис грн, підвищення показника чистого доходу на 24814 тис. грн. Позитивне відхилення плинulo також на збільшення валового прибутку у розмірі 14518 тис грн., порівнюючи з 2020 роком.

Також, у порівнянні з 2020 роком адміністративні витрати зменшились на 1972 тис грн. Проте на негативний дохід (збиток) у розмірі 2532 тис. грн.

найбільш сильно вплинули операційні витрати, що у сукупному розмірі збільшились на 7511 тис. грн.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у порівнянні з базовим роком зменшилась на 3 особи. У свою чергу, фонд заробітної плати зріс на 1677 тис грн. Причиною збільшення відрахувань на заробітну плату стали збільшення її рівня.

Отже, із проведеного аналізу, можна зробити висновки, що підвищення певних показників не дали необхідного результату, тобто отримання прибутку.

2.2 Аналіз системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Автосаміт ЛТД»

На основі проведеного дослідження матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Автосаміт ЛТД» можна побудувати матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Сильні сторони – можливості:

- розширювати обсяги замовлень шляхом ефективної структури споживачів, сформованої під час попередньої діяльності підприємства, що дозволить отримувати стабільні та повністю оплачувані замовлення.
- використовувати висококваліфікований персонал для освоєння нових видів виробництва та технологій.
- продвигати торгівельну марку через Інтернет, залучаючи більше замовлень.
- виробляти продукцію в оборонній сфері для закордонних покупців за допомогою безпосередньої участі Міністерства оборони України.

Сильні сторони – загрози:

- шляхом перерозподілу виробничих потужностей з оборонної промисловості на цивільну галузь і навпаки, можна збільшити обсяги

виробленої продукції та скоротити час виробництва. Це сприятиме підвищенню оборотності власного капіталу.

- шляхом впровадження повного циклу виробництва і багатoproфільності, компанія зможе освоїти нові наукоємні технології для подальшої їх успішної реалізації.

- застосування методів, що впливають на організаційну культуру, сприятиме привабливості висококваліфікованого персоналу та створенню професійної еліти на підприємстві.

- встановлення міцних зв'язків з постачальниками, партнерами та покупцями продукції дозволить мінімізувати залежність від державної дотації.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Автосаміт ЛТД»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості:</p> <p>Розширення спектру продукції та послуг, приходження до нових сегментів ринку, експлуатація передових технологій, залучення зовнішніх інвестицій з-за кордону.</p>	<p>Загрози:</p> <p>У країні склалася ситуація нестабільності, постала фінансова криза, що впливає на економічну ситуацію, спостерігається зростання конкуренції, що ставить підприємство перед викликами.</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>Багаторічний практичний досвід, професійний та кваліфікований персонал, широкий спектр асортименту товарів, унікальний фірмовий стиль, стійка організаційна культура.</p>	<p>залучення більшої кількості замовлень; впровадження нових видів виробництва та технологій; розширення та підвищення впізнаваності торгівельної марки; отримання підтримки з боку держави.</p>	<p>підвищення ефективності використання капіталу; переорганізація фінансових зобов'язань; формування команди висококваліфікованих фахівців; привертання інвестиційних ресурсів; активне підтримання позитивного репутаційного образу.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>бмежений фінансовий резерв. Великі зобов'язання, які необхідно врегулювати. Використання застарілого обладнання. Негативні</p>	<p>виробництво продукції, що відповідає найвищому міжнародному стандарту якості; погашення</p>	<p>залучення нового персоналу; розширення присутності на ринковій ніші; збереження конкурентоспроможності на міжнародному ринку;</p>

фінансові показники компанії.	заборгованостей та кредитних зобов'язань.	вдосконалення механізмів мотивації; покращення внутрішніх комунікаційних зв'язків.
-------------------------------	---	--

Слабкі сторони – можливості:

- можливості, які можуть зменшити або переборгувати зобов'язання підприємства перед комунальними структурами, включають участь у фінансово підтримуваних програмах Міністерства Оборони України.
- продаж невикористовуваних активів підприємства може служити джерелом для сплати боргів.
- збереження світового рівня якості продукції є однією зі слабких сторін, яку слід враховувати.
- реструктуризація, якщо буде успішною, дозволить отримати вільні кошти, які можна використовувати для погашення заборгованостей та поліпшення системи мотивації та іншого.

Слабкі сторони – загрози:

- встановлення партнерських відносин з міським центром зайнятості для реалізації програм, спрямованих на трудове впровадження місцевого населення, з метою приваблення кваліфікованого персоналу у робітничих спеціальностях на нашому підприємстві.
- підвищення конкурентоспроможності нашого підприємства шляхом освоєння нових, наукомістких ліній виробництва.
- збереження ринкової ніші, навіть під час проведення реструктуризації, шляхом збереження високого темпу виробництва.
- покращення системи мотивації наших менеджерів, шляхом використання економічних методів і позитивного впливу на їхню моральність.
- встановлення ефективної внутрішньої комунікації на підприємстві ТОВ «Автосаміт ЛТД», покращення координації та зв'язків між підрозділами.

Таким чином, після аналізу складного становища підприємства, враховуючи можливості розвитку та стабілізацію політичної та економічної ситуації в Україні, яка має прямий вплив на управління підприємством, можна очікувати покращення фінансового стану підприємства та встановлення стабільних виробничих зв'язків.

Ще одним інструментом аналізу зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Автосаміт ЛТД» є PEST-аналіз.

Зважаючи на широкий спектр можливих чинників макросередовища, рекомендується акцентувати увагу на тих сферах, які мають значний вплив на функціонування підприємства. PEST-аналіз це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Policy – політика; E – Economy – економіка; S – Society – суспільство (соціум); T – Technology – технологія (Міщенко А.П., 2018).

За допомогою даного стратегічного аналізу інструменту досліджуються політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти зовнішнього середовища організації. Перший пріоритет у дослідженні ставиться на політичному факторі, оскільки одне з головних питань полягає у розгляді влади. Центральна влада визначає механізм обігу грошей у державі та інші ключові умови отримання основних ресурсів для будь-якої організації.

Аналіз економічного аспекту допомагає зрозуміти, як формуються і розподіляються основні економічні ресурси на рівні держави. Це є найважливішою загальною умовою ділової активності більшості конкретних організацій. Соціальна компонента зовнішнього середовища на найбільшій мірі пов'язана з формуванням споживчих переваг населення.

Для успішної перебудови на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, організація повинна мати належну інформацію, яка дозволить їй своєчасно адаптуватися. Водночас, організація повинна забезпечувати достатній прибуток від своїх традиційних продуктів, але також бути готовою вчасно відмовитися від них на користь більш перспективних варіантів.

PEST-аналіз для визначення загроз та можливостей ТОВ «Автосаміт

ЛТД» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії ТОВ «Автосаміт ЛТД»

Політика	Р	Економіка	Е
1	Вибори президента України	1	Загальний економічний стан
2	Вибори Верховної Ради України	2	Інфляція
3	Зміни законодавства України	3	Нестабільність діяльності
4	Відношення ТОВ «Автосаміт ЛТД» з відомчими органами вцілому	4	Динаміка ставки реінвестування НБУ
5	Державний вплив в галузі	5	Експортно-імпортна політика по відношенню до продукції ТОВ «Автосаміт ЛТД»
6	Державне регулювання конкурентоспроможності в галузі	6	Основні зовнішні витрати для ТОВ «Автосаміт ЛТД», в т.ч.
Соціум	S	Технологія	Т
1	Зміни в базових цінностях	1	Нестабільність діяльності
2	Зміни в рівні та стилі життя	2	Вплив на платоспроможність споживачів
3	Екологічний фактор	3	Нові патенти
4	Відношення до роботи та відпочинку	4	Оцінка швидкості зміни й адаптації нових технологій
5	Відношення до освіти	5	Нові продукти
6	Демографічні зміни	6	Технологічні зміни

При здійсненні PEST-аналізу для ТОВ «Автосаміт ЛТД» варто враховувати наступні аспекти: необхідно провести стратегічний аналіз кожного зі згаданих компонентів з достатньою системністю, оскільки всі ці компоненти взаємозв'язані між собою в тісний та складний спосіб. Значні зміни в будь-якому з цих компонентів, як правило, мають вплив на весь

ланцюжок. PEST-аналіз є інструментом, що складається з чотирьох елементів стратегічного аналізу зовнішнього середовища, проте реальне життя, по-перше, є більш ширшим і різноманітним за ці чотири складові. По-друге, для кожної конкретної організації в її зовнішньому середовищі існує свій унікальний набір ключових факторів, які мають безпосередній та найбільш суттєвий вплив на її конкретний бізнес. Дослідження внутрішнього маркетингового середовища ТОВ «Автосаміт ЛТД» було проведено за аналогічною методикою, яка використовувалася для дослідження макросередовища.

Щодо ринків споживачів: ринок проміжних продавців включає організації, які купляють необхідні матеріали, з метою подальшої перепродажу кінцевому споживачу з отриманням прибутку для себе.

Таблиця 2.4 - Вплив клієнтського середовища на діяльність ТОВ «Автосаміт ЛТД» за шкалою від 1 до 3

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Співвідношення ступенів залежності:				
покупця від продавця;	3	3	+1	9
продавця від покупця	3	3	-1	-9
Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	2	3	+1	6
Рівень інформованості покупця	3	2	+1	6
Вартість «переходу» до іншого продавця	3	3	+1	9
Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	3	3	-1	-9
Кількість і концентрація покупців	2	3	+1	6
Еластичність попиту	3	2	-1	-6
Рівень доходів цільових груп покупців	2	3	-1	-6
Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	3	2	+1	6
Оцінка якості обслуговування	3	3	+1	9

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Мотивація покупки	3	2	+1	6
Прихильність споживачів до торгової марки	3	3	+1	9
Присутність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	3	1	+1	3

ТОВ «Автосаміт ЛТД» стикається з наступними факторами, які мають негативний вплив на їх діяльність:

- велика залежність продавця від покупця;
- чутливість покупця до ціни, яка залежить від торгової марки, якості та їхніх доходів;
- еластичність попиту;
- рівень доходів цільових груп покупців. Серед позитивних факторів, що впливають на компанію, варто виділити:
 - висока вартість переходу до іншого продавця;
 - рівень взаємодії зі споживачами;
 - прихильність споживачів;
 - оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
 - рівень інформованості покупця.

У таблиці 2.5 наведено аналіз впливу конкуренції на діяльність ТОВ «Автосаміт ЛТД».

Таблиця 2.5 - Вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Автосаміт ЛТД»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Частка ринку, що обслуговується	3	3	+1	9
Імідж, досвід	3	3	+1	9
Фінансовий стан	3	2	+1	6
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	-1	-9

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	3	2	-1	-6
Наявність висококваліфікованих кадрів	3	2	+1	6
Рівень сервісного обслуговування	3	2	+1	6
Види і кількість реклами	3	2	+1	6
Зв'язки з громадськими організаціями	3	2	+1	6
Фінансові цілі	3	2	+1	6
Відношення до ризику	2	2	-1	-4
Системи контролю і стимулювання	2	3	+1	6
Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	3	3	-1	-9
Контрактні зобов'язання, що обмежують волю поведінки на ринку	2	3	-1	-6

Відсутність та недостатній розвиток інформаційно-аналітичних підрозділів, обмеженість можливостей маневру та гнучкості в адаптації до змін, неясність щодо майбутніх напрямків розвитку, а також контрактні зобов'язання, що обмежують вільність дій на ринку - це головні негативні чинники, які впливають на діяльність ТОВ «Автосаміт ЛТД».

У той же час, серед факторів, що мають позитивний вплив, можна відзначити наступне:

- частка ринку, що обслуговується компанією;
- імідж компанії;
- накопичений досвід роботи;
- рівень сервісного обслуговування;
- використання різних видів реклами та їхня кількість.

Ці фактори позитивно впливають на успішність і розвиток ТОВ «Автосаміт ЛТД». Вплив постачальників автомобільної продукції на діяльність ТОВ «Автосаміт ЛТД» проаналізовано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Вплив діяльності постачальника на функціонування «Автосаміт ЛТД»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Цінова еластичність продукції	3	3	-1	-9
Наявність компаній – постачальників	3	3	+1	9
Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника)	2	3	-1	-6
Розмір витрат постачальника при зміні покупця	3	2	+1	6

Аналізуючи таблицю 2.6, можна зробити наступні висновки щодо впливу на діяльність ТОВ «Автосаміт ЛТД». Деякі фактори забезпечення матеріально-технічних ресурсів позитивно впливають на компанію, включаючи:

- ринок пропонує широкий асортимент компаній-постачальників автомобільної продукції;
- розмір витрат постачальника при зміні покупця не змінюється.

Проте, також існують негативні фактори, які впливають на компанію, включаючи:

- цінову еластичність продукції;
- збільшення розміру витрат покупця при зміні постачальника.

Політична та економічна криза в Україні у 2014-2015 роках та воєнні дії в 2022 році, що супроводжувалися різким спадом і скороченням промисловості, зокрема автомобільної галузі, поглибили проблеми неефективної інституційної організації господарської діяльності українських

автомобільних підприємств. Під час зусиль щодо зменшення виробничих та транзакційних витрат стало очевидним, що найбільш гнучкими та мобільними є вертикально-інтегровані компанії. Вони відрізняються від горизонтальних об'єднань тим, що мають значні незадіяні резерви. Оскільки криза на ринках автомобільної продукції продовжує загострюватися, платоспроможність цих компаній буде погіршуватися, а кількість банкрутств та придбання їх більш потужними учасниками ринку зростатиме.

У сучасних дослідженнях вітчизняних та зарубіжних фахівців в області управління вертикальною інтеграцією для підтримання стійкої конкурентної переваги в діяльності суб'єктів господарювання існує кілька підходів до характеристик росту і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Перший з даних підходів – це орієнтація на еталонні стратегії розвитку (Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та Романко О.П., 2011).

Другий підхід обґрунтовує характеристики росту і розвитку підприємства. Він досить схожий на перший, але має свої відмінності. Згідно з цим підходом виділяються такі прості стратегії розвитку підприємства:

- стратегії зростання: слабкий ріст (підтримання статус-кво, оборона, фокусування на обмеженій або спеціальній можливості), сильний ріст (поглинання конкурентів, злиття з конкурентами, вертикальна інтеграція, географічне розширення, диверсифікація);

- стратегія відходу;

- комбінована стратегія (Герасимова Г.О. та Величко Л.А., Вертикальна інтеграція).

Наведені вище два підходи наочно ілюструють напрямки стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Автосаміт ЛТД» у середньостроковій і довгостроковій перспективах. З нашої точки зору, ці описані підходи до моделювання стратегічних систем управління відображають конкретні аспекти, які можуть бути корисними для практичних керівників при розробці концепції матеріально-технічного забезпечення підприємства в довгостроковій перспективі. Варто зазначити, що досить великий вплив на

діяльність компанії здійснюють як клієнти так і постачальники продукції. Адже безпосередньо від них і залежить оптимальне функціонування всіх процесів ТОВ «Автосаміт ЛТД».

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «АВТОСАМІТ ЛТД»

3.1 Матеріально-технічне забезпечення як фактор зміцнення конкурентних позицій ТОВ «АВТОСАМІТ ЛТД»

На основі проведеного дослідження процесів планування та контролю, а також маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Автосаміт ЛТД» були виявлені наступні недоліки:

- низька рекламна активність;
- велика частка сильних конкурентів на регіональному рівні та низька споживча активність на місцевому;
- відсутність інвестиційної активності;
- зношеність основних засобів, що не дозволяє підприємству на рівні конкурувати з іншими організаціями (Сак Т.В., Стасюк І.М., 2015).

Розглянемо фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії ТОВ «Автосаміт ЛТД» (рис. 3.1).

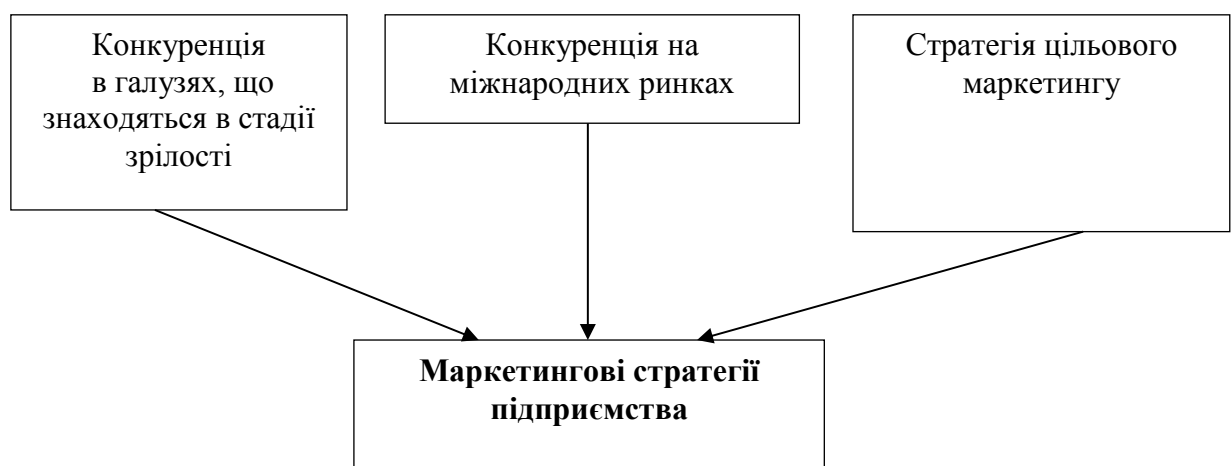


Рисунок 3.1. - Фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії ТОВ «Автосаміт ЛТД»

Тому, в ході формулювання стратегії та заходів щодо збільшення частки ринку компанії «Автосаміт ЛТД», важливо провести глибинний аналіз ніші, в якій функціонує підприємство. Цей аналіз дозволить переконатися в правильності обраної стратегії та вчасно виправити будь-які початкові помилки. Оцінка стану підприємства на ринку залежить від наступних факторів, які можуть бути різного рівня важливості:

1) лідерство компанії: постає питання чи є компанія «Автосаміт ЛТД» лідером у своїй ринковій ніші;

2) аналізу діяльності компанії: необхідне обґрунтування сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, які можуть створювати певні ризики для існування компанії. Проте, варто зазначити, що навіть за такого комплексного аналізу передбачити всі можливі ризики неможливо.

Варто зазначити, що включення стратегії відповідно до оточуючого середовища можна продемонструвати, розглядаючи п'ять унікальних сценаріїв в галузі:

1. Конкуренція в нових і стрімко зростаючих сегментах.
2. Змагання в секторах, які досягли стадії зрілості.
3. Конкуренція в галузях, що перебувають у стані стагнації або спаду.
4. Конкуренція в роздрібних галузях.
5. Конкуренція на міжнародних ринках.

На нашу думку, основним напрямком у розширенні ринків збуту, у тому числі і збільшенні обсягів виробництва продукції ТОВ «Автосаміт ЛТД», є поділ власності. Внаслідок впровадження контролю над підприємством виникають нові можливості для збільшення та групування замовлень на продукцію, що випускається. Це стосується залучення нових клієнтів, проведення технічної модернізації виробництва та організації виробничого асортименту. Однак на тому ж підприємстві можуть існувати різні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, залежно від типу конкуренції, що існує на підприємстві. У разі ринкової конкуренції, коли

продукція продається в умовах монополістичної конкуренції, доцільно використовувати більш складні та об'єктивні методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Проте, у випадку олігопольного середовища, де продукція реалізується, доцільно використовувати простіші методи, що сприятимуть значному скороченню витрат на оцінку продукції. У такому разі варто приділяти більшу увагу саме запитам конкретних клієнтів. З огляду на різні переваги, які споживачі надають різним групам показників конкурентоспроможності, важливо здійснити аналіз кожної з цих груп. Цей аналіз має охопити економічні, технічні, психологічні, соціальні, екологічні та інші аспекти, з метою визначення пріоритетних показників для кожного типу продукції (Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та Романко О.П., 2011).

На нашу думку, ТОВ «Автосаміт ЛТД» необхідно звернути увагу на технічне переоснащення. Отже, найоптимальнішим підходом буде придбання нового обладнання, оскільки наявність сильної конкуренції в країні ставить під загрозу ефективність роботи зі зношеним обладнанням. Крім того, купівля основних засобів має безліч вагомих переваг, таких як:

- підприємство збільшує свою ринкову вартість, отримуючи додатковий прибуток без необхідності придбання власних основних засобів;
- підприємство розширює свою господарську діяльність, збільшуючи обсяги та різноманітність, при цьому не потребує значного збільшення фінансування для необоротних активів;
- значна економія фінансових ресурсів підприємства на початковому етапі, коли використовуються власні основні засоби;
- підприємство знижує ризик втрати фінансової стійкості, оскільки оперативний лізинг (оренда) основних засобів не призводить до збільшення фінансових зобов'язань і є формою фінансування, що не відображається в балансі;
- підприємство зменшує потребу в активах на одиницю продукції, оскільки орендовані основні засоби знаходяться на балансі орендодавця. Це

дозволяє знизити розмір податкових платежів в умовах оподаткування майна;

- підприємство відповідно до чинного законодавства, має можливість включення орендної плати до собівартості продукції або витрат дозволяє підприємству зменшити свою базу оподаткування прибутку. Це має суттєвий вплив, особливо в умовах високого рівня оподаткування, і сприяє отриманню значного фінансового ефекту;

- підприємство ознайомлюється з процедурою отримання й оформлення короткострокового кредиту, що є значно більш простою операцією, порівняно з отриманням і оформленням довгострокового кредиту.

Впровадження комплексних заходів, які наведені вище, вплинуть на поліпшення процесів планування та контролю маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Автосаміт ЛТД». Це зміцнить фінансову діяльність компанії та зробить її більш привабливою для інвесторів. Отже, необхідно негайно усунути ці недоліки, які негативно впливають на процеси планування та контролю маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Автосаміт ЛТД».

3.2. Аналіз функціональних стратегій ТОВ «Автосаміт ЛТД»

Для оцінки функціональності стратегій часто використовують закордонні ідеології стратегічного управління. Проте, варто зазначити, що вони потребують врахування особливостей функціонування підприємства в умовах зовнішнього оточення. Дослідження стану та руху трансформаційних процесів дозволяє визначити унікальні риси методології стратегічного управління щодо вітчизняних суб'єктів господарювання. Вчені запропонували розглянути ці особливості у трьох аспектах:

- унікальні аспекти, які відображаються у макросередовищі;
- особливості, пов'язані з безпосередніми факторами навколишнього середовища;

- унікальні особливості становлення стратегічного управління у внутрішньому середовищі підприємства (Шершньова З.Є., 2019).

Характеристики макrorівня виявляються унікальними в своєму підході, оскільки вони суттєво гальмують розвиток кожного окремого підприємства та економічне зростання в цілому. Варто зауважити, що зміни в одному з цих аспектів спричиняють послідовну реакцію та створюють нестабільність в інших областях. Особливо вразливі до змін є політичні та макроекономічні компоненти, оскільки вони сильно залежать від коливань у міжнародному оточенні та змін внутрішнього середовища.

Відсутність розвинутого фондового ринку, недосконалість фінансово-банківської системи та вплив фіскальної політики держави, зокрема податкової системи, є серйозними перешкодами у стратегічному розвитку. Ці фактори пригнічують підприємницьку активність. Робота в умовах недостатньої захищеності та без пільгових умов стає неможливою, тому власники та керівники підприємств намагаються знайти різноманітні механізми, іноді навіть незаконні, що б дозволили їм мати пільгові умови для виживання та розвитку. Це приводить до виявлення такої характерної особливості, як нерівність конкурентних умов для суб'єктів господарювання. Це заважає розвитку справедливих економічних відносин та призводить до порушення рівноваги та дисбалансу в розвитку як самого підприємства, так і підприємництва в цілому.

Затримка у впровадженні стратегічного управління в практику ТОВ «Автосаміт ЛТД» викликана впливом факторів непрямого оточення. По-перше, ці фактори пов'язані з тиском і обмеженнями, які налагає макросередовище. По-друге, вони пов'язані з відсутністю умов для наявності реального конкурентного середовища. Зокрема, це означає умови, які б забезпечували вищу дохідність від капіталовкладення на рівень, близький до дохідності від довгострокових урядових цінних паперів з урахуванням ризику.

Одним з унікальних аспектів внутрішніх ринків суб'єктів господарювання є обмежений вплив на формування конкуренції традиційних факторів, таких як наявність і гнучкість бар'єрів для нових конкурентів, можливість з'явлення альтернативних продуктів, здатність постачальників завищувати ціни, а покупців занижувати їх (Пастухова В.,2021).

По-третє, успішне впровадження стратегічного управління в ТОВ «Автосаміт ЛТД» зіткнулося зі своєрідними перешкодами, такими як недостатня методологічна база та недостатня теоретична підготовка керівників вищого рівня, які працюють у цій сфері. Особливо більшість підприємств вимагають методологічних та методичних розробок з питань стратегічного управління. Раніше такі потреби задовольнялися галузевими науково-дослідними та проектними установами. Однак, з різних причин обсяг таких досліджень для великих і середніх підприємств зменшився значно. Малі та приватні підприємства мають обмежений доступ до послуг відповідних консалтингових фірм, оскільки вони є дорогими. Щодо підготовки фахівців у галузі стратегічного управління, це тривалий процес, який вимагає значних витрат (Дикань В.Л.,2013).

Також, особливості та перешкоди внутрішнього середовища суб'єктів господарювання мають найбільший вплив на розвиток стратегічного управління ТОВ «Автосаміт ЛТД». Навіть якщо стратегічне управління вважається ключовим для успішного виживання в кризових умовах, на практиці більшість суб'єктів господарювання не мають визначеної стратегії, що призводить до погіршення їх становища. Це можна пояснити, по-перше, бажанням керівників швидко вирішити питання фінансових результатів, інертністю мислення старих управлінських кадрів, відсутністю досвіду застосування стратегічного управління, а також незнанням і недостатнім розумінням його сутності та принципів функціонування.

Відсутність стратегії має тенденцію виявлятися у двох різних формах. По-перше, суб'єкти господарювання зазвичай планують свою діяльність, враховуючи стабільність зовнішніх умов. Проте, коли мова йде про

стратегічне управління, основним завданням є визначення кроків, які потрібно зробити в даний момент, щоб досягти поставлених цілей у майбутньому. При цьому важливо розуміти, що як зовнішнє, так і внутрішнє середовище обов'язково зазнають змін. Іншими словами, стратегічне управління включає перспективний погляд на сьогоднішнє, де визначаються конкретні кроки сьогодні, щоб забезпечити бажаний стан у майбутньому (Дикань В.Л.,2013).

Така ситуація зумовлена причинами, характерними для вітчизняних підприємств: незнанням керівними кадрами основ стратегічного управління та інтуїтивним підходом до вибору стратегії. Причому це властиво досвідченим керівникам, котрі багато часу працювали на керівних посадах, мають широкі ділові зв'язки, добре орієнтуються в ситуаціях безпосереднього оточення і досконало знають можливості потенціалу свого підприємства. Впровадження стратегічного управління потребує наявності певної інфраструктури, а саме - сучасної комп'ютерної мережі й створеної на її основі автоматизованої інформаційної системи, яка давала б можливість проводити моніторинг за змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства (Пастухова В.,2021).

В організаційному аспекті важливо створити відповідний підрозділ, який в західних компаніях відомий як стратегічний господарський центр. Його функцією є проведення стратегічного аналізу, визначення місії та стратегічних цілей, формування набору альтернативних стратегій та вибір оптимальної згідно з певними критеріями. Крім того, він спільно працює з іншими підрозділами компанії для реалізації обраної стратегії. У цьому підрозділі мають працювати висококваліфіковані аналітики, які мають глибоке розуміння теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління. Для вітчизняних підприємств найціннішим підходом є ситуаційний підхід до встановлення меж та шляхів впровадження стратегічного управління. Сучасні ринкові умови змушують більшість вітчизняних підприємств працювати в умовах невизначеності та обмежень,

враховуючи різні погляди приймаючих рішення осіб, нестабільність зовнішнього середовища та складнощі зі збирання та обробки інформації (Демиденко С.Л., 2015).

Для ТОВ «Автосаміт ЛТД» зовнішнє середовище являє собою в першу чергу сферу, яка майже не підпорядковується його впливу. Тому якщо не брати до уваги окремих випадків формування зовнішнього середовища під дією конкретного підприємства, головною умовою досягнення цілей є адаптація до умов середовища (Шемаєва Л., 2019). Адаптаційний процес для ТОВ «Автосаміт ЛТД» складається з наступних етапів:

- виявлення факторів, які теоретично можуть впливати на процес ухвалення стратегічних рішень;
- моделювання та емпіричне вимірювання інтенсивності впливу цих факторів на результати діяльності;
- визначення результатів стратегічних рішень на основі конкретного значення впливу факторів.

Стратегічне управління неодмінно пов'язане з постійними змінами обставин і умов, що вимагає застосування ситуаційного підходу. При розробці послідовності процедур у стратегічному управлінні, ситуаційний підхід враховує конкретні особливості на певний момент часу, а також динаміку змін у певному інтервалі часу. Застосування ситуаційного підходу дозволяє розширити базу знань менеджерів для прийняття стратегічних рішень шляхом творчого перенесення позитивного управлінського досвіду за допомогою аналогії (Бутко М.П., Дітковська М.Ю. та Задорожна С.М., 2016).

Особливості ситуаційного підходу мають враховуватися під час здійснення підпроцесів стратегічного управління. По-перше, унікальність ситуаційного підходу дає змогу застосувати його у визначенні та реалізації стратегії для кожного конкретного суб'єкта господарювання, оскільки кожен із них неповторний і відрізняється від інших (Шершньова З.Є., 2019)

По-друге, характеристика ситуаційного підходу полягає в тому, що формалізована мета не є обов'язковою, що повністю відповідає визначенню

місії та стратегічних цілей, оскільки місія та стратегічні цілі мають якісний характер і є слабо структурованими.

По-третє, динамічна зміна ситуацій в середовищі підприємства ускладнює постановку та вирішення оптимізаційних завдань. У стратегічному управлінні немає сенсу стверджувати, що розроблена стратегія є оптимальною, оскільки стратегія є напрямком розвитку, розрахованим на перспективу, і те, що зараз здається оптимальним, через тривалий час може втратити свою актуальність.

Отже, варто зазначити, що існує великий перелік факторів, що впливають на вибір необхідної стратегії функціонування підприємства. Також, у нашому випадку, основним фактором впливу є взаємодія ТОВ «Автосаміт ЛТД» та зовнішнього середовища. Також, варто визначити, що найбільш оптимальною стратегією для компанії «Автосаміт ЛТД» є придбання модернізованих основних засобів.

3.3. Шляхи удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «Автосаміт ЛТД».

У процесі дослідження діяльності та стратегічного управління ТОВ «Автосаміт ЛТД» виявлено, що для успішного функціонування підприємства в умовах ринкових відносин виникає необхідність якісного та ефективного планування діяльності, а також забезпечення матеріальними та технічними ресурсами. Компанія розробляє стратегію своєї поведінки на ринку, вивчає конкурентів, визначає свій потенціал і оцінює вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

Зовнішні фактори мають вплив на діяльність ТОВ «Автосаміт ЛТД», але цей вплив є змінним. Отже, компанія змушена адаптуватися до середовища для забезпечення власної життєздатності та ефективності. Підприємство постійно піддається прямому або непрямому впливу зовнішніх факторів. До факторів прямого впливу відносяться постачальники, робоча

сила, закони та регулювання з боку держави, споживачі та конкуренти, а до факторів непрямого впливу - стан економіки, науково-технічний прогрес та політичні зміни (Савіна Г.Г., 2016).

ТОВ «Автосаміт ЛТД» залежить від дій кількох постачальників, що ставить його в залежність від їх впливу. Наприклад, підприємство отримує енергію, воду, опалення від державного монополіста за високі ціни, що призводить до підвищення фактичних витрат і зниження прибутку організації. Крім того, для зростання та процвітання підприємства необхідні постачальники капіталу. В Україні існує кілька потенційних інвесторів, таких як банки, акціонери і інвестиційні компанії. Однак найбільш зручним для підприємства є отримання кредитів від банку, які використовуються для розширення торгових можливостей організації.

Для підприємства надзвичайно важливим є проведення фінансово-економічного аналізу, включаючи оцінку рентабельності його продукції. Рентабельність є показником ефективності виробництва промислового підприємства, що відображає остаточні результати його господарської діяльності. Також важливим аспектом є вивчення собівартості продукції, робіт і послуг. Це дозволяє виявити тенденції зміни даного показника, визначити вплив факторів на його зростання, встановити потенційні можливості зниження собівартості та оцінити ефективність використання ресурсів підприємства (Курочкіна О., 2020).

Підприємство знаходиться в недостатньо рентабельному стані і потребує прикладення додаткових зусиль для підвищення своєї рентабельності, принаймні до середнього рівня. Показники рентабельності загальної продукції, що реалізується, відображають ефективність поточних витрат підприємства та прибутковість продукції.

Без аналізу фінансового стану сьогодні стає неможливим функціонування будь-якого суб'єкта економічної діяльності, включаючи і тих, що з певних причин не переслідують мету максимізації прибутків. Фінансова звітність є обов'язковою; навіть дрібні приватні підприємства

зобов'язані аналізувати свою фінансову діяльність, на основі якої вони будують звітність перед органами Державної податкової адміністрації (Дутченко О.О., 2006).

Удосконалення роботи відділу кадрів при прийомі працівників на підприємство відіграє важливу роль у зростанні рівня рентабельності. Можна впровадити різноманітні методи тестування, за результатами яких можна визначити найбільш досвідчених та перспективних кандидатів і надати їм робочі місця. Такі заходи сприятимуть покращенню ефективності використання трудових ресурсів та сприятимуть підвищенню рентабельності.

Фінансовий стан – найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства. Він відображає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал в діловому співробітництві. Без аналізу фінансового стану сьогодні стає неможливим функціонування будь-якого суб'єкта економічної діяльності, включаючи і тих, що з певних причин не переслідують мету максимізації прибутків (Петрова В.Ф., 2017).

У свою чергу, стійка діяльність підприємства залежить як від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, від ефективного використання всіх існуючих в його розпорядженні ресурсів, так і від зовнішніх умов, до числа яких відносять податкову, кредитну, цінову політики держави та ринкову кон'юнктуру (Шемаєва Л.Г., 2019).

Прагнення до лідерства не обов'язково означає глобальне планування на всіх основних ринках. Для невеликих підприємств має сенс, принаймні спочатку, стати лідером в обраних нішах, у конкретних каналах чи розподілу на визначеному сегменті ринку. З іншого боку, концепція наполегливості в реалізації стратегії є визнанням того факту, що компанії, що мають невелику частку ринку, надзвичайно уразливі (Гарнага В. В., 2016).

Під час економічного спаду, невеликі компанії, такі як споживачі, посередники і роздрібні торговці, зазнають більшої конкуренції з боку своїх великих конкурентів. Це призводить до зменшення обсягів продажів невеликих компаній і обмежує їх можливості підтримувати потрібний рівень

обслуговування, а також інвестувати в нові товари і ринки.

Сучасне ринкове середовище є надзвичайно непередбачуваним для точних довгострокових прогнозів стосовно ринкової ситуації, появи нових товарів і технологій. Проте, шляхом планування нових етапів, вище керівництво має можливість «точного налаштування» стратегії компанії відповідно до відкритих можливостей і нових технологій. Важливо враховувати, що у стратегічному управлінні процес виконання активно впливає на планування, що зміцнює значущість фази виконання. Тому організація не може перейти до стратегічного управління, навіть якщо вона має добре побудовану підсистему стратегічного планування, якщо не має передумов або можливостей для створення підсистеми стратегічного виконання, включаючи належне матеріально-технічне забезпечення. Вибір стратегії і її виконання є ключовими компонентами стратегічного управління. У стратегічному управлінні стратегія розуміється як довгострокове, чітко визначене напрямком розвитку організації (Шершньова З.Є.,2019).

Для успішного розроблення стратегії варто враховувати такі критерії:

- приділення найвищого пріоритету розробці і виконанню стратегічних заходів, які забезпечують конкурентне становище;
- ретельно пророблена і виконана конкурентна стратегія, що сприяє формуванню визнаної позиції та репутації в галузі;
- уникання компромісних стратегій, які поєднують низькі витрати з широкою диференціацією або великим і вузьким ринковим сегментом;
- інвестування ресурсів у стійку конкурентну перевагу, оскільки це є найбільш надійним шляхом досягнення прибутковості вище середнього рівня;
- уникання стратегій, які можуть забезпечувати успіх лише в найсприятливіших умовах;

- обережність при зниженні цін без досягнення витратної переваги, оскільки лише низьковитратний виробник може тривалий час перемагати за рахунок цінової стратегії;
- акцентування уваги на значних відмінностях у якості, обслуговуванні або особливостях виконання, що видаються при використанні стратегії диференціації.

При розробці стратегії необхідно ретельно вивчити поточну стратегію та проаналізувати портфель продукції. Вибір стратегії пов'язаний зі станом ключових факторів, які включають сильні сторони галузі та підприємства, мету підприємства, його місію, інтереси вищого керівництва, фінансові ресурси підприємства, кваліфікацію працівників, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища та фактор часу.

Управління процесом формування матеріального та технічного запасу виконується через управлінську систему підприємства. Цей процес може включати залучення різних підрозділів, як логістичного, так і фінансового, для забезпечення оптимального планування. Ще одним способом поліпшення матеріально-технічного забезпечення є залучення інвесторів. Для цього необхідно розробити детальний бізнес-план, де будуть вказані переваги залучення коштів в підприємство та можливі наслідки. На основі обчислених даних та показників складається приблизний звіт або баланс, а також розраховується термін окупності залучених коштів. В будь-якому випадку, для поліпшення структури матеріально-технічного забезпечення потрібні значні фінансові інвестиції (Балашук Н.М., 2017).

Для покращення матеріально-технічного забезпечення підприємства пропонуються конкретні заходи. Перш за все, рекомендується проводити періодичні маркетингові дослідження ринку постачальників матеріалів та сировини, щоб бути в курсі ситуації та знайти надійних постачальників. Далі, рекомендується виконати нормування потреби в ресурсах, що допоможе точно визначити, чого саме не вистачає. Також, важливо планувати матеріальне забезпечення на майбутні періоди, щоб ефективно

використовувати ресурси та сировину. Контроль та облік використаних ресурсів, а також впровадження безвідходних технологій у виробництво також необхідні. Звіт про недостачу або надлишок матеріальних запасів складається на початку року або кварталу, що дозволяє визначити потребу в ресурсах та провести їх розподіл відповідно до видів та часових рамок.

Отже, необхідно враховувати, що для покращення рівня матеріально-технічного забезпечення потрібні фінансові економії та новаторські розробки. Перший варіант передбачає довготривалу процедуру накопичення коштів та резервів. Альтернативним варіантом є отримання позики або кредиту, хоча це пов'язано з ризиком у сучасних умовах обмеженості ресурсів. Щодо другого варіанту, це включає розробку та впровадження передових власних інноваційних технологій.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надає можливість зробити науково нові та теоретико-методологічно значущі висновки та рекомендації щодо матеріально-технічного забезпечення. Особливості та сучасні тенденції ефективного дослідження цього аспекту визначаються соціально-демографічними, економічними, технологічними та екологічними процесами, що відбуваються у світі. Всі ці тенденції є динамічними та потребують постійного аналізу. У майбутньому особливу вагу матимуть такі принципи: здатність комбінувати комплексність, гнучкість та динаміку оточуючого світу; чітке спільне розуміння концептуальних стратегічних цілей; розв'язання суперечностей між індивідуальними потребами споживачів та оптимізацією витрат; урахування постійних змін у взаємозв'язку між підприємством, ринком та оточуючим середовищем.

Дослідження літератури з даної тематики та аналіз різних підходів сутності матеріально-технічного забезпечення привели до визначення унікальної стратегії моніторингу ефективного управління. Ця стратегія є конкретним планом дій, який враховує конкретні обставини та надає вказівки щодо досягнення цілей підприємства на зовнішньому ринку. Вона охоплює вибір відповідного зарубіжного ринку, форму входу на ринок, розроблення відповідного комплексу інструментів, систему координації діяльності та контролю ефективності.

Належне забезпечення матеріально-технічними ресурсами є необхідною умовою для нормального функціонування виробничого процесу підприємства. Недоліки в організації цього забезпечення становлять одну з причин погіршення результатів господарської діяльності, втрати через простої у роботі, погіршення якості продукції та зниження ефективності виробництва. Адже система матеріально-технічного забезпечення спрямована на поліпшення обслуговування виробництва підприємства та, відповідно, покращення господарської діяльності підприємств.

Ефективність служби матеріально-технічного забезпечення безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності підприємства. Оцінити позитивну роботу цієї служби можна за такими критеріями:

- відсутність перебоїв у постачанні підприємства необхідними ресурсами;
- відсутність надмірних запасів та непродуктивних активів;
- своєчасне укладання договорів на постачання матеріальних ресурсів;
- зниження витрат на постачальників у собівартості продукції.

Безперебійне матеріально-технічне забезпечення підприємства має вирішальний позитивний вплив, який виявляється передусім у відсутності зупинок виробництва. Це забезпечує ефективне використання всіх ресурсів підприємства та призводить до:

- а) збільшення обсягу виробництва продукції та, відповідно, обсягу реалізації;
- б) поліпшення використання основних виробничих активів, що сприяє підвищенню рівня їх використання та зниженню фондоємності продукції;
- в) прискорення оборотності оборотних коштів, що має позитивний вплив на фінансовий стан підприємства;
- г) підвищення рівня продуктивності праці, що зменшує трудомісткість продукції та знижує її собівартість;
- д) зростання середньої заробітної плати на підприємстві;
- е) можливе збільшення кількості робочих місць.

Більш того, покращення матеріально-технічного забезпечення підприємства має вплив на зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва на даному підприємстві. Це виявляється у наступних аспектах:

- а) зменшення витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції як у фізичному, так і вартісному вираженні;

- б) зниження витрат на 1 гривню реалізованої продукції;
- в) зниження собівартості продукції;
- г) збільшення прибутку підприємства;
- д) підвищення рівня рентабельності виробництва продукції.

Отже, покращення матеріально-технічного забезпечення підприємства має позитивний вплив на всі аспекти його господарської діяльності, а загальним показником цього є підвищення ефективності виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. (2019) Удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємств. Економіка підприємств: науково-економічний журнал. С 55-56.
2. Балабанова Л.В. (2019) Маркетинг 562с.
3. Балабанова Л.В. (2007) Організація праці менеджера: 480с.
4. Балабанова Л.В. (2006) Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: 336 с.
5. Балабанова Л.В. (2011) Управління збутовою політикою. Київ. ЦУЛ. 240с.
6. Балабанова Л.В. (2022) Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Київ. Професіонал. 156с.
7. Біленький О.Ю. (2005) Стратегічне управління збутом на підприємстві. (Автореферат дисертації). 18с.
8. Близнюк С.В. (2021) Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: Політехніка. 400с.
9. Дідівська Л. І.(2017) Тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище. *Актуальні проблеми економіки*. №8(62). С. 119.
10. Ілляшенко С.М. (2018) Менеджмент на державних підприємствах. – Суми. Університетська книга. 334 с.
11. Ілляшенко С.М. (2013) Управління державним розвитком: проблеми, концепції, методи. Суми. ВТД «Університетська книга». с 284.
12. Кіндрацька Г.І. (2017) Стратегічний менеджмент. Київ. Знання. с.243.

13. Коваль А. А. (2018) Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України (на прикладі підприємств молочної галузі). Актуальні проблеми економіки. 4(58). с.143.
14. Краснокутська Н. В. (2014) Інноваційний менеджмент. Київ. КНЕУ. с.308.
15. Могилевська, О. Ю. (2007) Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. Економіка & держава №2. С.30-32.
16. Пастухова В. (2021) Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні. Київ. Вісник КНТЕУ. №2.с 10-15.
17. Сакур Л.М. (2020) Управління збутом на підприємстві. Регіональні перспективи.№6. с. 75-77.
18. Семенов А.Г. (2017) Аналіз виробництва, просування та збуту продукції в акціонерному товаристві. Держава та регіони. №6. с.142-147.
19. Сенишин О.С.(2018) Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. с. 132-133.
20. Старостіна А.О. (2016) Маркетингові дослідження: практичний аспект. Київ. Дім «Вільямс». 263с.
21. Стадник В.В. та Йохна М.А. (2015) Інноваційний менеджмент. Київ. «Академвидав».с. 292.
22. Свінцицька О.М. (2013) Планування діяльності підприємства. Київ. Видавництво Європейського університету. 232с.
23. Словник сучасної економіки Макміллана (2016). Київ.Артект. с.435.
24. Лук'яненко Д.Г. (2016) Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації (монографія).Київ. КНЕУ.
25. Суторміна В.М. (2014) Фінанси зарубіжних корпорацій. Київ. КНЕУ. 566с.
26. Тарасюк Г.М. та Шваб Л.І. (2013) Планування діяльності підприємства. Київ. Каравела. 432с.

27. Терещенко О.О. (2017) Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ. КНЕУ. 554с.
28. Поддєрьогін А.М. (2018) Фінанси підприємств. Київ. КНЕУ. 546с.
29. Філімоненков О.С. (2016) Фінанси підприємств. Київ. Кондор. 400с.
30. Л.А. Лахтіонова (2017) Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання. (Монографія). Київ. КНЕУ. 387с.
31. Подольська В.О. та Яріш О.В. (2015) Фінансовий аналіз. Київ. Центр навчальної літератури. 488с.
32. Шиян Д.В. та Строченко Д.В. (2015) Фінансовий аналіз. Київс.АСК. 240с.
33. Коваленко Л.О. та Ремньова Л.М. (2019) Фінансовий менеджмент. Київ. Знання. 485с.
34. Кірейцев Г.Г. (2006) Фінансовий менеджмент. Київ. ЦУЛ. 496с.
35. Циба Т.О., Загірняк Д.М., Саленко О.Ф. та Сакур М.О. (2018) Фінансова складова корпоративного управління. Кременчук: Видавництво ПП Щербатих О.В. 204с.
36. Яковлев О.І. та Устич А.О (2015) Планування діяльності підприємства. Харків. Консум. 88с.
37. Цимбалюк Л.М. (2003) Оптимізація виробничих запасів як один із напрямків управління витратами. Київ. Економіст. С.39-41.
38. Шандова Н.В. (2018) Методичні аспекти організації управління витратами. Фінанси Україна. №12. С.53-57.
39. Завідна Л.Д.. (2018) Моделювання фінансової стратегії готельного господарства. Економіка і бізнес.
40. Шершньова З. Є. (2019) Стратегічне управління. Київ.КНЕУ. с.375.
41. Шемаєва Л.Г. (2019) Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. Проблеми науки. №7.с.39-46.

42. Янковець Т. М. (2019) Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. Проблеми науки. №6. с.26-32.

43. Курочкіна О.К. (2020) Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. Економічні науки. №16. Взято з <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.43.html>

44. Сак Т.В., Стасюк І.М.(2015) Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. Ефективна економіка. №6. Взято з http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2015_6_30

45. Гордійчук А.С., Стахів О.А., Кузнецова Т.В., Збагерська Н.В.(2012). Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства. Рівне. НУВГП. 257с.

46. Балащук Н.М. (2016) Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ. 103с.

47. Матеріально-технічне забезпечення виробництва (2016). Взято з <https://preview/5199034/page:2/>

48. Обчислення потреби підприємства в матеріальних ресурсах. Взято з <https://preview/5474839/page:59/>

49. Автосаміт ЛТД (2023). Взято з https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14369855/

50. Міщенко А.П.(2018) Стратегічне управління. Луцьк. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. С.23

51. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та Романко О.П. (2011). Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. (Монографія). Івано-Франківськ. 182с.

52. Герасимова Г.О. та Величко Л.А. Вертикальна інтеграція як фактор підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку: стаття. Взято з http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_gerasimova.htm

53. Демиденко С.Л. (2015). Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. №9. Взято з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>

54. Бутко М.П., Дітковська М.Ю. та Задорожна С.М.(2016). Стратегічний менеджмент. Київ. «Видавництво «Центр учбової літератури».376с.

55. Савіна Г.Г. (2016). Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. Ефективна економіка. №12. Взято з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>

56. Дутченко О.О. (2006). Проблеми використання методик оцінки фінансового стану підприємств. Взято з https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53970/7/Dutchenko_Finansovy_i_stan.pdf

57. Петрова В.Ф. (2017) Фінансовий аналіз. Конспект лекцій. Взято з <https://core.ac.uk/download/pdf/83144349.pdf>

58. Гарнага В.В. (2016). Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. №11. Взято з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>

59. Дикань В.Л.,(2013).Стратегічне управління. Київ. Центр учбової літератури. 272с.